



**Universidade de
Aveiro
2011**

Secção Autónoma de Ciências Sociais Jurídicas e
Políticas

**Judite Maria Lopes
Gomes Jorge Campos**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE
RECURSOS HUMANOS**



**Universidade de
Aveiro
2011**

Secção Autónoma de Ciências Sociais Jurídicas e
Políticas

**Judite Maria Lopes
Gomes Jorge Campos**

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho Professora Auxiliar da Secção Autónoma de Ciências Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro e a co-orientação científica da Mestre Marlene Paula Castro Amorim Assistente do Departamento de Economia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este projecto ao meu neto Duarte, para que ele compreenda como é importante aprender ao longo de toda a vida

O Júri

Presidente

Prof. Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Associado da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
Professora Auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Associada da Universidade de Aveiro
(Orientadora)

Mestre Marlene Paula Castro Amorim
Assistente da Universidade de Aveiro (co-Orientadora)

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço toda a colaboração e a análise crítica a este projecto das orientadoras deste trabalho a Prof. Doutora Teresa Carvalho e a Prof. Dr^a. Marlene Amorim. Não esquecendo a importância fundamental da Prof. Dr^a. Marlene Amorim no desenvolvimento da parte prática deste projecto.

Quero, ainda agradecer a colaboração das colegas de trabalho que participaram nas reuniões de análise e validação dos mapeamentos Dr^a. Celeste Ribeiro, Dr^a. M^a. do Rosário Monteiro e Dr^a. Ana Cláudia Godinho, pelas sugestões e contributos que enriqueceram este trabalho.

Não podia esquecer o apoio do meu marido José João e das dicas da minha filha Cláudia.

Palavras-chave

Mapeamento de processos, fluxos de trabalho, procedimentos

Resumo

Este projecto pretende ser um instrumento de trabalho, disponível para todos os que trabalhem na área de recursos humanos, especialmente nos departamentos intermédios de saúde. Com este projecto procura-se, através de um manual de procedimentos e mapeamento de processos, auxiliar na compreensão dos processos e fluxos de trabalho, os que não estão familiarizados com esta área, ou, mesmo os que tendo dúvidas sobre os procedimentos a adoptar, as pretendam resolver duma forma rápida e acessível.

Na verdade, numa época de mudança e de cessação da actividade de muitos profissionais, procura-se neste projecto transformar o conhecimento tácito dos trabalhadores que possuam uma vasta experiência em processos de Recursos Humanos, em conhecimento explícito, disponibilizando-o a todos os que dele necessitem no futuro.

O projecto exposto permitirá, através da formalização do conhecimento, até aqui na posse dos colaboradores, pela sua descrição e representação gráfica dos fluxos de trabalho, não só, transformar o conhecimento implícito em explícito, como, ainda, compreender os processos de trabalho, as relações com os clientes, a forma como se transmite o conhecimento, garantir a eficácia e eficiência dos serviços, procurando a qualidade, a identificação de oportunidades de melhoria, com vista à melhoria contínua dos processos.

Através da realização das reuniões de “Focus Group” para análise e validação dos processos, constatámos que os profissionais intervenientes se apropriaram, também, do conhecimento exposto, o que de algum modo, nos leva a extrapolar a conclusão que a sua utilização no dia a dia poderá trazer vantagens para os trabalhadores da área de Recursos Humanos do Agrupamento em causa ou de outros.

Este será sempre um processo em construção, pois podem ser acrescentados ao manual novos processos, ou reformular os existentes adaptando-os a nova legislação, ou incrementando melhorias no mesmo.

Este instrumento de trabalho constitui, ele próprio, um instrumento de mudança que permite disponibilizar o conhecimento de uma forma estruturada a todos, e um contributo para as práticas de gestão, enquanto normalizador das actividades, permitindo um processo contínuo de revisão. Poderá, ainda servir de base a um processo de certificação de qualidade dos serviços.

Keywords

Mapping of processes, workflows, procedures

Abstract

This project aims to be a working tool, available to those working in the area of human resources, especially in intermediate health departments. With this project it is searched, by means of a manual of procedures and processes mapping, to assist in the understanding of processes and workflows, those who are unfamiliar with this area, or even those who may have doubts about the procedures to be adopted, and wish to solve them in a quick and accessible way.

Indeed, in a time of change and cessation of activity of many professionals, this project seeks to transform the tacit knowledge of workers who possess extensive experience in Human Resources processes, on explicit knowledge, making it available to all of those who might need it in the future.

The project will set out, through the formalization of knowledge until now held by employees, by its description and graphical representation of workflows, not only, to transform implicit knowledge into explicit as also to understand the work processes, relationships with customers, how to convey knowledge, to ensure effective and efficient services, looking for quality, identifying opportunities for improvement, with a view to continuous improvement process.

Through the implementation of meetings of "Focus Group" for analysis and validation processes, we verified that professional actors have appropriated also of the knowledge above, which somehow leads us to extrapolate the conclusion that their use on the day-to-day can bring benefits to the workers in the area of Human Resources from the Group in question or to others.

This will always be an ongoing process, because they can be added to the manual new processes, or reformulate existing ones adapting them to the new legislation, or making improvements to it.

This working tool is itself an instrument of change that can deliver the knowledge in a structured way to all, and a contribution to management practices, while normalizing the activities, allowing a continuous process of review. It may also be the basis for a certification process for service quality.

ÍNDICE

Introdução	- 1
1. Os Serviços de Saúde em Portugal - Criação e evolução Serviço Nacional de Saúde	- 5
1.1. Mudanças nas políticas de Saúde em Portugal	- 5
2. Os Agrupamentos de Centros de Saúde – O ACES BV II	- 13
2.1. A Unidade de Gestão do ACES Baixo Vouga II	- 14
3. A criação do conhecimento e a forma de aquisição de novo conhecimento	-17
4. Uma análise conceptual: Processos, fluxos de trabalho e mapeamento de fluxos de trabalho	- 21
4.1. Importância do mapeamento de processos nos serviços de Recursos Humanos	- 22
5. Metodologia de projecto/Investigação	- 25
5.1. Método utilizado na recolha de dados	- 26
5.2. A criação do “Focus Group”	- 28
5.2.1. Reunião de análise do processo actual	- 30
5.3. Mapeamento de processos	- 31
5.4. Os processos de Recursos Humanos	- 33
6. Manual de procedimentos e mapeamento de processos	- 35
6.1. Processo 01 – Concursos	- 35
6.2. Processo 02 – Mobilidade Geral	- 67
6.3. Processo 03 – Acumulação de funções	- 101
6.4. Processo 04 – Licenças	- 109
6.5. Processo 05 – Orçamento	- 119
7. Discussão e conclusão	- 129
7.1. Avaliação de resultados	- 129
7.2. Limitações a este estudo	- 131

7.3. Propostas para investigação futura	- 132
Bibliografia	-133
Anexos	- 139

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II – Nº. utentes.....	- 13
Fig. 2 - Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II – Recursos Humanos	- 14
Fig. 3 - Os modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito	- 18
Fig. 4 – Quadro de reuniões.....	- 30
Fig. 5 – Codificação de Processos	- 32
Fig. 6 - PO01 – SP01 – Proc. 01 – Procedimento Concursal Comum – Carreira de regime geral	- 42
Fig. 7 - PO01 – SP01 – Proc. 02 – Concurso interno geral de acesso - Carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	- 54
Fig. 8 - PO01 – SP01 – Proc. 03 – Concurso interno geral de acesso de âmbito circunscrito - Carreira de Técnicos Superiores de Saúde.....	- 64
Fig. 9 - PO01-SP01-Proc.01. – Cedência de interesse público - Entre entidade Excluída do âmbito de aplicação da Lei 12-A/2008, e entidade sujeita à referida Lei	- 72
Fig. 10 - PO02-SP01-Proc.02. – Mobilidade interna na categoria – Trabalhador interno ao mesmo órgão ou serviço,(dentro do mesmo ACES)..	- 78
Fig. 11 - PO02-SP01-Proc.03 - Mobilidade interna na categoria – Trabalhador externo ao ACES BV II, entre 2 órgãos ou serviços diferentes..	- 85
Fig. 12 - PO02-SP01-Proc.04 - Mobilidade interna na categoria – Trabalhador externo ao ACES BV II, mas dentro da Adm. Regional de Saúde do Centro	- 92
Fig. 13 - P02-SP01- Proc. 05 – Mobilidade interna intercarreiras ou Categorias	- 98
Fig. 14 - PO03-PS01-Proc.01 – Acumulação de funções públicas e privadas	- 104
Fig. 15 - PO03-PS01-Proc.02 – Acumulação de funções públicas e públicas	- 108
Fig. 16 - PO04-PS01-Proc.01 – Licenças sem vencimento	- 112
Fig. 17 - PO04-PS01-Proc.02 – Licenças sem vencimento de longa duração	- 117
Fig. 18 - PO05-PS01-Proc.01 – Custos de recursos humanos efectivos do próprio ano	- 122
Fig. 19 - PO05-PS01-Proc.02 - Custos de recursos humanos efectivos do ano seguinte	- 127

SIGLAS UTILIZADAS

ACES BV II – Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II

RH – Recursos Humanos

ECCRC – Entidade Centralizada de Concursos para Reserva de Recrutamentos

ARS Centro – Administração Regional de Saúde do Centro, Instituto Público

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e Emprego Público

MS – Ministério da Saúde

DR – Diário da República

DL – Decreto-Lei

RAR – Registado com aviso de recepção

RH – Recursos Humanos

UAG – Unidade de Apoio à Gestão

USF – Unidade de Saúde Familiar

USP – Unidade de Saúde Pública

UCC – Unidade de Cuidados na Comunidade

UCSP – Unidade de Cuidados de Saúde na Comunidade

Of. – Ofício

SLS – Sistemas Locais de Saúde

CPA – Código do procedimento administrativo

Introdução

O projecto aqui documentado pretende apresentar o mapeamento de processos, com vista à elaboração de um manual de procedimentos dos processos a cargo dos Serviços de Recursos Humanos do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II.

Considerou-se este projecto relevante dado que os procedimentos administrativos nos Serviços de Recursos Humanos são muito variados, já que variadas são, também, as actividades e questões que surgem diariamente para resolver nesta área.

Tal é verdadeiro mesmo para outras actividades que ocorrem com menor frequência, como o orçamento ou o balanço social (são efectuadas uma vez por ano), onde é evidente a utilidade de um mapeamento de processos, ou de um manual de procedimentos, que ajudem a lembrar os passos a efectuar, para se poderem concretizar com êxito estas tarefas.

Acrescem outros motivos, nomeadamente o facto de na Função Pública se ter vindo assistir a uma redução de recursos humanos, muitas vezes, porque os profissionais abandonam a instituição ou mudam para outros Serviços, e não são substituídos. Esta situação leva a que cada vez se exija mais dos profissionais, e estes tenham necessidade de se tornar polivalentes, pelo que se torna necessário uma maior abrangência de conhecimentos, não só sobre a legislação, mas, também, sobre os processos administrativos exigidos para resolução das tarefas diárias.

Para além deste factor, existe, ainda, um aspecto importante, os serviços de saúde, especificamente os Cuidados de Saúde Primários estão a sofrer uma reforma profunda na forma de organização. Com a criação dos Agrupamentos de Centros de Saúde, e extinção das Sub-Regiões de Saúde as tarefas da responsabilidade dos Recursos Humanos destas últimas, foram distribuídas por três Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES). Deste modo, em cada ACES têm que existir técnicos com conhecimentos sobre os processos inerentes à área de recursos humanos. Os Técnicos da Sub-Região foram distribuídos pelos três ACES, e apenas um técnico tem conhecimentos nesta área, sendo assim, torna-se necessário transmitir os seus conhecimentos aos restantes técnicos.

Deste modo, parece que o mapeamento de processos administrativos se torna um instrumento fundamental de apoio para todos os trabalhadores, incluindo os novos técnicos que vão assumir funções nas áreas de recursos humanos nos três ACES, e permite a intersubstituição dos profissionais, em épocas de férias, ou outras ausências, e o registo dos conhecimentos dos quadros mais antigos, antes de abandonarem a instituição.

As razões expostas foram motivadoras para levar a bom termo este projecto, cujos objectivos são os seguintes:

1. Efectuar a gestão do conhecimento dos profissionais responsáveis pelas tarefas, através do mapeamento dos processos, com a finalidade de documentar os processos actuais, para a transmissão do conhecimento, a outros trabalhadores, e desta forma permitir a intersubstituição dos colaboradores e a identificação de oportunidades de melhoria;
2. Identificar, analisar e descrever os vários processos existentes num serviço de Recursos Humanos e Pessoal, a fim de compreendermos os processos de trabalho e as relações com os clientes, de forma a poderem ser detectadas possíveis falhas;
3. Garantir a eficácia e eficiência dos serviços, procurando a qualidade e a melhoria contínua dos processos;
4. Formalizar o conhecimento até então na posse de um único colaborador, através da documentação e representação de fluxos de trabalho, transformando o conhecimento implícito em conhecimento explícito, a partir do momento em que se encontra documentado.

Para a concretização dos objectivos deste projecto é relevante analisar neste documento num primeiro momento (capítulo 1) a história dos Serviços de Saúde em Portugal, e a sua evolução na vertente dos Cuidados de Saúde Primários. Num segundo momento procura-se evidenciar alguns aspectos da reforma efectuada nesta área, e da aproximação aos valores da Nova Gestão Pública, com alguns pontos positivos e outros negativos.

No capítulo 2 será referida a forma como se criaram os ACES e a sua forma de organização, bem como a forma como está a ser organizado o Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II, (eleito como objecto deste estudo de caso) e a sua constituição. Por fim as funções da Unidade de Gestão deste ACES, onde está inserido o serviço de Recursos Humanos.

No capítulo 3 analisam-se os fundamentos teóricos sobre a criação do conhecimento e a forma de aquisição de um novo conhecimento, tendo como base os estudos de Nonaka e Takeuchi sobre esta temática.

Ir-se-à, ainda, tentar compreender de que modo o conhecimento tácito dos trabalhadores mais antigos dos serviços se pode transformar em explícito, ficando disponível para todos os que necessitem adquirir conhecimentos na área de Recursos Humanos. Ou seja, esta análise irá ajudar-nos a compreender de que forma um Manual de Procedimentos e o mapeamento dos processos poderão ser úteis à melhoria dos serviços.

Desenvolve-se, ainda, uma reflexão com o objectivo de esclarecer o que são processos, fluxos de trabalho o que é o mapeamento de processos, e a sua importância num serviço de recursos humanos.

Os processos seleccionados para mapear foram eleitos por serem os mais complexos, e por isso, também, os mais difíceis de apreender, justificando-se efectivamente o mapeamento destes processos.

Relativamente à metodologia de investigação utilizada, está definida no capítulo 5, mas baseia-se sumariamente na recolha de dados por observação participativa, em virtude, de a investigadora participar nos processos. Depois de se efectuar o levantamento exaustivo da sequência das fases do processo, analisou-se a legislação que serve de base ao processo, para verificar se as mesmas estavam conformes com o previsto na lei. Seguidamente procedeu-se ao mapeamento do processo, através de um modelo, onde de uma forma gráfica foram representadas as tarefas, os documentos recebidos e emitidos, e os serviços intervenientes.

Após, esta fase, seguiu-se uma reunião com os elementos que participam nos processos, a fim de se verificar se foram identificadas todas as fases, e analisar se existem melhorias a efectuar.

Depois de serem efectuadas as alterações, foi efectuada uma nova reunião deste grupo de trabalho ("Focus Group") para validar o mapeamento efectuado e o respectivo manual de procedimentos.

A apresentação deste projecto terá por fim um capítulo (6) em que se apresentarão os resultados da investigação, onde se apresenta o manual de procedimentos de cada processo seleccionado, e o fluxograma do mesmo.

No final (capítulo 7) tecer-se-ão alguns comentários sobre a forma como decorreu o projecto, a avaliação de resultados e vantagens do projecto, as limitações deste estudo e propostas para investigação futura.

1. Os Serviços de Saúde em Portugal - Criação e evolução Serviço Nacional de Saúde

1.1. Mudanças nas políticas de Saúde em Portugal

No regime ditatorial do Estado Novo o sistema de Saúde baseava-se no modelo Bismarkiano - na quotização de empregados e empregadores e num fundo de doença que permitia o acesso aos cuidados de saúde. Existiam os Serviços médico-Sociais, para os cuidados da saúde aos beneficiários da Caixas de Previdência, com serviços de saúde pública reduzidos, os hospitais das Misericórdias, e alguns hospitais gerais nas grandes cidades. Existiam, também, para os estratos sócio-económicos mais elevados serviços privados conforme refere o Relatório da Primavera 2001 da OPSS.

Durante o período final do Estado Novo em Portugal, e estando no Governo Marcelo Caetano, num período a que alguns chamam Primavera Marcelista face à abertura do País a novas ideias, o Governo apresentou uma nova organização do sistema de saúde português, influenciado pelas políticas de saúde que surgiam a nível global e especialmente pelas organizações internacionais criadas depois da IIª. Guerra Mundial, e, também, em função das necessidades sanitárias do país.

Como refere Carvalho (2009) esta reforma da Saúde denominada na época por “reforma de Gonçalves Ferreira” responsabiliza o Estado pela política e execução da saúde, reconhecendo o direito à saúde de todos os cidadãos. Refere, ainda a mesma autora que as bases do sistema de saúde Português foram criados em 1940, estando a noção de cuidados de saúde primários já estipulada nos Decretos-Lei 31:345 de 27 de Junho e 31:366 de 22 de Novembro de 1941.

Através do DL 413/71 foi, então, definida a organização de todo o Sistema de Saúde Português, definindo as suas estruturas desde os serviços centrais do Ministério da Saúde e Assistência, passando pelos serviços locais e pelos serviços especiais, bem assim, como as suas competências e respectivos órgãos directivos.

São criados os Centros de Saúde dependentes do Ministério da Saúde e Assistência, *“responsáveis pela prestação de cuidados médicos de base, de natureza não especializada, com o objectivo de assegurar a cobertura médica sanitária da população da área que lhe corresponda.”* (nº. 1 artº. 55º.)

Nas sedes de Distrito foram criados Centros de Saúde Distritais, de que dependiam administrativa e financeiramente os Centros de Saúde concelhios. Na dependência destes últimos podiam, ainda, ser criados postos de saúde.

Esta reforma foi muito importante, pois, passou a existir um planeamento dos cuidados de Saúde, tendo como finalidade a integração de todas as actividades de saúde e

assistência, mas, evidenciou uma preocupação, não só com a doença, mas, também, com a prevenção da saúde, dando um grande contributo ao desenvolvimento da organização dos Centros de Saúde, serviços responsáveis pelos cuidados de saúde primários.

As medidas previstas nesta reforma procuravam estruturar um sistema de Serviço Nacional de Saúde, que não chega a ser implementado segundo Carvalho (2009).

A nível prático a reforma não trouxe grandes progressos, continuando os indicadores de saúde muito desfavoráveis, face ao que se passava nos restantes países da Europa Ocidental. Eram, ainda, necessárias melhorias a nível sócio-económico no país que contribuíssem para um maior bem-estar das populações e consequentemente tivessem reflexos na saúde de todos..

Em 1974 o Programa do Governo referia já o lançamento das bases para a criação do Serviço Nacional de Saúde com acesso a toda a população, com reflexos na Constituição Portuguesa de 1976, artigo 64º. onde ficou expressa a necessidade de criação de um Serviço Nacional de Saúde de cariz universal, geral e gratuito.

Com a revolução democrática do 25 de Abril, as alterações de que temos vindo a falar ganham nova dinâmica, apesar de virmos de um período ditatorial, não existiu uma ruptura, nas medidas implementadas na última fase do regime como refere Simões, (2004). Como se refere atrás o País tivesse aberto a novas ideias, influenciado, pelas políticas de saúde que surgiam a nível global, e pelas organizações internacionais.

Em 1975 foram criadas as Administrações Distritais dos Serviços de Saúde, que integraram todos os Serviços oficiais de Saúde existentes no Distrito, e foram, ainda, integrados instituições particulares. (Decreto-Lei 488/75), na linha de uma centralização dos serviços de saúde na mão do Estado.

Surge então um projecto de Bases do Serviço Nacional de Saúde (SNS) elaborado pelo Ministro dos Assuntos Sociais, António Arnault, e o Secretário de Estado da Saúde, Mário Luís Mendes, durante a vigência do 2º. Governo Constitucional. Este projecto materializa-se na Lei nº. 56/79 de 15 de Setembro que cria o Serviço Nacional de Saúde, que nacionaliza os hospitais das Misericórdias, e integra no Ministério da Saúde os Serviços da Previdência. O financiamento do Sistema de Saúde passa assim a ser da responsabilidade do Orçamento Geral do Estado.

O SNS abrangia todos os serviços de Saúde dependentes da Secretaria do Estado da Saúde, com direcção unificada, gestão descentralizada e desconcentrada, com órgãos centrais regionais e locais, dispondo de serviços de cuidados de saúde primários e de cuidados diferenciados.

Nesta fase foi dado um grande impulso na formação médica com a criação do <<Serviço Médico à Periferia>> e a implementação da carreira de clínica geral e medicina familiar basilar no desenvolvimento dos cuidados de saúde primários no país.

Alguns profissionais de saúde face aos baixos salários contestaram o sistema e propuseram em alternativa um sistema convencionado privado, mas com parte do financiamento estatal, que, ainda hoje perdura.

Os princípios Constitucionais previstos no artº. 64º, sofreram alterações em 1981 e 1989, na forma de gestão que passou a ser “descentralizada e participada”, e na forma de acesso ao SNS que passou a ser “tendencialmente gratuito”.

Em Junho de 1982 surgem as Administrações Regionais de Saúde nos Distritos (DL 254/82), uma vez que a legislação anterior não tinha conseguido cumprir as funções que lhe foram incumbidas.

Esta legislação referia, ainda, que, na fase de desenvolvimento em que se encontravam os serviços de Saúde os hospitais deviam estar separados administrativamente dos serviços extra-hospitalares.

É de referir, ainda, que a estrutura de serviços de saúde desenvolvida nesta altura insere-se numa linha política do Governo que tinha em mente a regionalização da Saúde.

A criação das ARS com personalidade, autonomia administrativa, integrou vários serviços de saúde existentes a nível Distrital.

A evolução das políticas nesta área leva à criação da Lei de Bases da Saúde (Lei 48/90, de 24 de Agosto) que define as funções do Estado no âmbito da Saúde, considerando o papel do Estado na definição de políticas de Saúde, nas funções normativas e de avaliação da execução, e regulador dos diversos intervenientes no sistema de saúde.

O desenvolvimento das ideias regionalistas a nível nacional levou a uma nova reforma dos serviços de saúde, surge, então, a Lei orgânica da Saúde (DL 10/93) e o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde (DL 11/93) criando as Administrações Regionais de Saúde a nível de regiões alargadas, definindo um modelo híbrido de descentralização da gestão, onde a contratualização entre os agentes é imposta. Configurando, segundo LeGrand & Bartlett, (1993) a criação de um quase-mercado no sector da saúde..

Esta fase em que o modelo de saúde se baseia no modelo de Beveridge, mantém, ainda, algumas características do sistema Bismarkiano, pois, como refere Carvalho (2009) coexistem diversos sub-sistemas de Saúde e não existe uma fronteira nítida entre o financiamento e a prestação de cuidados de saúde públicos e privados, aproximando-se o Estado de um modelo de supervisão e, já não tanto do controlo directo..

A nova Lei extinguiu as Administrações Regionais de Saúde a nível de Distrito, que se transformaram em Sub-Regiões.

Esta alteração surgiu na época em que se entendia dividir o território português por regiões, ideia chumbada em referendo nacional, mas que na Saúde já não voltou atrás.

As modificações efectuadas transformaram-se numa centralização de Serviços e diminuição da autonomia administrativa e financeira, dos Serviços Distritais, agora Sub-Regiões de Saúde., que passaram a ficar dependentes da região.

Foram de seguida criados os Sistemas Locais de Saúde (SLS) (DL 156/99) constituídos pelos centros de saúde, hospitais e outros serviços e instituições, públicos e privados, com ou sem fins lucrativos, com intervenção directa ou indirecta, no domínio da saúde, numa determinada área geográfica de uma região de saúde.

Os SLS são propostos pelas ARS's, ouvidas as autarquias locais. Inicialmente não tiveram muita implantação, mas com a reforma de Fevereiro de 2008 e a criação dos Agrupamentos de Centros de Saúde do Serviço Nacional de Saúde (ACES) e a extinção das Sub-Regiões de Saúde, foram criadas várias Unidades Locais de Saúde (ULS).

Esta nova legislação vem alterar a forma de organização dos cuidados de saúde primários, agrupando dois ou três ou mais Centros de Saúde numa Direcção, de acordo com o número de população abrangida. Aí se integrando, também, as Unidades de Saúde Familiares, já criadas ou a criar.

As Unidades de Saúde Familiares, são consideradas a célula elementar dos Cuidados de Saúde (D.N. 9/2006), detêm autonomia organizativa funcional e técnica e estão integradas em rede com outras unidades funcionais do centro de saúde, poderão ser consideradas um exemplo da descentralização dos serviços de saúde. As USF podem ser classificadas em três modelos de desenvolvimento: A, B e C, de acordo com critérios definidos na Lei.

Nas Unidades de Saúde Familiares, nota-se uma preocupação com a desburocratização dos procedimentos, como o sistema de marcação de consulta, atendimento, de renovação das prescrições, forma de colheita da informação, para avaliação dos membros da equipa e agilização de procedimentos e qualidade dos serviços. Notando-se uma aproximação aos conceitos da nova Gestão Pública, onde, conforme esplanado por Carvalho (2009) as formas de coordenação são baseadas no mercado ou quase-mercado, na contratualização e responsabilidade colectiva, onde existe uma descentralização das responsabilidades e uma gestão dos serviços com base nos resultados, com medidas de eficiência/custo, indicadores quantitativos e avaliação da qualidade. Também, nas USF, face à contratualização de serviços na base de um

orçamento, são exigidos a avaliação dos indicadores de desempenho dos serviços e profissionais, para verificar se foram atingidos os objectivos contratualizados, a participação e responsabilização da equipa e avaliação da qualidade dos serviços. Como consequência é fundamental nestas Unidades a avaliação dos resultados e uma maior preocupação com os utilizadores. Além disso, no modelo B das USF as remunerações dos trabalhadores são já alinhadas com o desempenho dos trabalhadores.

Os ACES estão, ainda, numa fase de implementação, e são constituídos por várias unidades funcionais (DL 28/2008), algumas com características semelhantes às USF, poderão, também, ser considerados exemplos de descentralização e autonomia, e nalgumas áreas assim se confirma, no entanto, na prática, muitas decisões são tomadas a nível regional, nas Administrações Regionais de Saúde,.

Existe uma tendência para a departamentalização dos serviços na criação das USF - Unidades de Saúde Familiares, e ainda na criação dos ACES – Agrupamentos dos Centros de Saúde, de que fazem parte as USF, as UCSP - Unidades de Cuidados Personalizados, UCC - Unidades de Cuidados na Comunidade, USP - Unidade de Saúde Pública, URAP – Unidade de Recursos Assistenciais Partilhados e, ainda, a UAG – Unidade de Apoio à Gestão.

A USP para além de funcionar como observatório de saúde na área do ACES, procede à vigilância epidemiológica, à promoção da saúde, etc.

As UCSP's tem funções semelhantes no atendimento aos utentes que as USF. As URAP's têm técnicos de várias áreas e prestam serviços de consultadoria e assistenciais, a todas as unidades funcionais do ACES, e organizam ligações funcionais aos serviços hospitalares.

A extinção das Administrações Regionais de Saúde (Distritais), fez com que as actividades de planeamento, distribuição de recursos, orientação e coordenação de actividades, gestão de recursos humanos, apoio técnico e administrativo, e avaliação de instituições e serviços prestadores de cuidados de saúde, ficassem centralizadas nas Administrações Regionais de Saúde (das regiões), retirando toda a autonomia aos serviços distritais. Esta centralização teve consequências negativas ao nível da resolução de muitos problemas, pois o centro de decisão ficou afastado e no caso da Administração Regional de Saúde do Centro, o dar resposta às necessidades de seis Sub-Regiões criou atrasos e dificuldades que anteriormente não eram sentidas, pois as muitas decisões eram tomadas a nível distrital.

São as ARS's que determinam a política de Recursos Humanos a que os ACES têm que obedecer. Para além disso, as actividades de apoio à gestão efectuadas pela UAG são

articuladas funcionalmente com os serviços de apoio à ARS, I.P., nomeadamente através da utilização de serviços partilhados.

Os ACES são serviços desconcentrados da Administração Regional de Saúde, I.P. e estão sujeitos ao seu poder de direcção.

Tal como às USF, aos ACES, também, são exigidos a avaliação dos indicadores quantitativos de desempenho dos serviços e profissionais, eficiência a nível de custos, já que existe uma contratualização de serviços e uma distribuição de recursos para a execução desses serviços, sendo, por isso, fundamental a avaliação dos resultados. Além disso, exige-se, ainda, um aumento da preocupação com os utentes, com uma maior acessibilidade e transparência no acesso, e a melhoria da qualidade dos Serviços. Durante este período de desenvolvimento dos serviços de cuidados de saúde primários nota-se alguma evolução na participação dos profissionais na Gestão. Com a criação de vários órgãos nos Centros de Saúde, onde participavam alguns profissionais.

Com a criação dos Agrupamentos de Centros de Saúde e a criação das unidades funcionais, constituídas por equipas multiprofissionais com autonomia organizativa e técnica, e coordenação própria, designada pelo Director Executivo, depois de ouvido o Conselho Clínico, a participação dos profissionais na gestão dos serviços deverá ser, ainda, mais efectiva.

Aparecem formas de flexibilidade de gestão de recursos, com mecanismos especiais de mobilidade e de contratação de recursos humanos, como incentivo a métodos e práticas concorrenciais, como aconteceu com os regimes experimentais. Em que existe a permissão da gestão de instituições e serviços do S:N.S. mediante contrato de gestão, ou acordo com grupos de médicos em regime de convenção.

Verifica-se, também, um aumento da preocupação com a avaliação do desempenho do próprio Centro de Saúde.

Relativamente às USF faz parte do plano de acção a definição de objectivos e metas a atingir nas áreas de acessibilidade, continuidade, efectividade e produtividade, com consequências na atribuição de recompensas, àquelas que atinjam as metas contratualizadas, suportadas pelos ganhos de eficiência nas USF modelo B.

Espera-se que a organização do processo de contratualização das USF, se pautar por níveis adequados de exigência e responsabilização dos prestadores.

Também o ACES tem um contrato-programa entre o Director Executivo do ACES e o Conselho Directivo da ARS, onde se estabelecem os objectivos e os recursos afectados ao seu cumprimento, bem como as regras de execução. Este contrato estabelece os objectivos e as metas quantitativas, nas várias áreas de intervenção dos ACES, bem

como, os instrumentos de acompanhamento e avaliação, tanto das actividades assistenciais como nas financeiras.

Esta adesão aos contratos-programa e a linguagem usada na legislação invocada, parece evidente que se inserem nos valores e legitimam as mudanças propostas no âmbito da Nova Gestão Pública.

Nota-se, no período em estudo, uma evolução no sentido de uma maior responsabilização dos profissionais a nível dos Serviços de Cuidados de Saúde Primários. Nas USF fala-se mesmo na responsabilização solidária da equipa exigindo-se o controlo sistemático do desempenho da unidade, penalizando os Coordenadores com a cessação de funções se não forem cumpridos os objectivos previstos na carta de missão. O trabalho baseia-se, cada vez mais, em equipas multiprofissionais, mas com a criação das USF o trabalho da equipa multiprofissional aprofundou-se mais. Pois a forma de organização baseia-se no trabalho em equipa, na intersubstituição, e na co-responsabilização de todos nos resultados da USF.

Nos ACES as suas Unidades (URAP, UCC, UCSP, etc.) são, também, formadas por equipas de trabalho multiprofissionais..

Os Recursos Humanos na área da Saúde, são escassos, especialmente, nas carreiras médicas e administrativas. Nas carreiras médicas porque existem falta de licenciados em Medicina, e com as alterações efectuadas pelo Governo a nível de pensões muitos decidiram pedir a aposentação, o que agravou mais a situação.

Relativamente, aos administrativos, e mesmo técnicos superiores a cessação de funções de muitos trabalhadores (por aposentação, ou outras), e as dificuldades impostas na contratação de pessoal, estão a levar os Serviços de Saúde a situações de quase ruptura. Não se consolida a situação dos trabalhadores contratados a termo certo, prorrogando-se os contratos, e não pondo a concurso os postos de trabalho necessários, com contratos de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Esta situação, tem também graves consequências a nível da transmissão do conhecimento dos profissionais que cessam funções, pois, não são admitidos substitutos a quem possam ser transmitidos os conhecimentos.

2. Os Agrupamentos de Centros de Saúde – O ACES BV II

A organização dos ACES está já legislada, mas na prática, está, ainda numa fase muito embrionária. Os ACES estão dependentes das Administrações Regionais de Saúde.

Numa ARS existem vários ACES, cada um numa fase de implementação, alguns encontram-se mais atrasados, em virtude de terem falta de recursos humanos, especialmente técnicos para assumirem, as várias tarefas administrativas e técnicas a que têm que dar resposta.

Conforme se pode verificar na Fig. 1 o ACES BV II está organizado em várias unidades funcionais, USF, UCSP, UCC, uma USP, e uma URAP.

O responsável máximo do ACES é o Director(a) Executivo(a), tem o apoio do Conselho Clínico, de que fazem parte um presidente, e três vogais. O presidente é sempre um médico de especialidade de medicina geral e familiar. Tem, também, o apoio do Conselho da Comunidade com representantes de várias entidades da comunidade. O ACES tem, ainda, serviços de apoio como a UAG – Unidade de Apoio à Gestão, e o Gabinete do Cidadão.

O ACES BV II está dependente da Administração Regional de Saúde do Centro, e inclui o Centro de Saúde de Albergaria-a-Velha, o Centro de Saúde de Aveiro, o Centro de Saúde de Ílhavo, e o Centro de Saúde de Vagos.

Fig. 1

AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE BAIXO VOUGA II

TOTAL UTENTES - ACES BV II

178681

Centro de Saúde	Nº. Utentes	Unidades funcionais
	178681	URAP
	178681	USP
C. S. de Albergaria-a-Velha	26398	
	12278	USF Rainha D. Teresa
	14120	UCSP
	26398	UCC
	26398	USP
C. S. Aveiro	83753	
	14891	USF Moliceiro
	10592	USF Stª. Joana
	12064	USF Flôr de Sal
	7016	USF Salinas
	19350	UCSP 1
	19840	UCSP 2
	83753	UCC
	83753	USP

C. S. Ílhavo	43428	
	10202	USF Beira Ria
	9643	USF Atlântico Norte
	13502	UCSP1
	10081	UCSP2
	43428	UCC
	43428	USP
C. S. Vagos	25102	
	9823	USF Hórus
	15279	UCSP
	25102	UCC
	25102	USP
TOTAL UTENTES - ACES BV II	178681	

Fig. 2

AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE BAIXO VOUGA II

RECURSOS HUMANOS - 31-08-2010

CARREIRAS	Nº. DE PROFISSIONAIS
Médicos	125
Enfermeiros	116
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	13
Técnicos Superiores de Saúde	4
Técnicos Superiores	7
Técnico de Informática	1
Assistentes Técnicos	114
Assistentes Operacionais	76
Total	456

2.1. A Unidade de Gestão do ACES Baixo Vouga II

A UAG – Unidade de Apoio à Gestão, tem um(a) Coordenador(a), está organizada numa lógica de concentração dos serviços não assistenciais, presta apoio geral ao Director Executivo, e tem como função prestar assessoria técnica em todos os domínios da gestão, acompanhar a execução nos contratos-programa dos ACES com as ARS Centro, I.P. Tem, também, funções na área da gestão de recursos humanos, na área financeira,

na organização dos procedimentos administrativos relativos à gestão de bens e equipamentos do ACES, assegura o aprovisionamento, gestão e controlo de vacinas e outros medicamentos, entre outras tarefas. As funções executadas pela UAG são efectuadas em articulação com a ARS Centro, I.P.

As tarefas afectas aos serviços de Recursos Humanos estão a cargo de uma técnica superior, de uma trabalhadora administrativa, nalgumas tarefas, inclui também as trabalhadoras da área de pessoal e a coordenação destes serviços está a cargo da Coordenadora da UAG.

Nesta área de trabalho são resolvidas as solicitações dos trabalhadores relativas a vários questões de que são exemplo as várias formas de recrutamento de pessoal, a acumulação de funções, e a questões mais específicas de gestão de recursos humanos, mobilidade, orçamento, etc.

3. A criação do conhecimento e a forma de aquisição de novo conhecimento

Este projecto pretende, de algum modo, olhar para dentro de um Serviço de Recursos Humanos, compreender os processos de trabalho, transformando o conhecimento tácito dos profissionais mais antigos, em conhecimento explícito, disponível para todos.

Nonaka e Takeuchi (1995) debruçaram-se sobre o estudo do conhecimento, e de que forma ele é importante no sucesso das empresas. Para eles existem dois tipos de conhecimento: tácito e o explícito. O conhecimento tácito poderá definir-se como o conhecimento que é conhecido, por um indivíduo, mas que, muitas vezes, o próprio não tem consciência, e por isso se torna difícil transmiti-lo ao resto da organização. Normalmente este conhecimento só se adquire com um mestre ou através do treino no posto de trabalho. A passagem do conhecimento tácito a explícito é conhecido como codificação. O conhecimento explícito é o que está registado em manuais, livros, revistas, tornando-se mais acessível e todos e mais fácil de transmitir.

De acordo com Parsaye (1998) há três formas principais para a captura do conhecimento tácito individual ou do grupo, a primeira é através de entrevistas a especialistas, a segunda é aprender por transmissão oral, e por fim a aprendizagem por observação. Mas, para este conhecimento ser reutilizável é necessário o seu registo com vista à transformação do conhecimento tácito em explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (1995) as Sociedades Ocidentais baseiam-se no conhecimento explícito, enquanto as Sociedades Orientais baseiam-se mais no conhecimento tácito. No entanto, os Japoneses, segundo estes autores, aprenderam a transformar o conhecimento tácito em explícito, o que poderá ter-se transformado numa das chaves do sucesso das suas empresas.

Um dos exemplos apresentados por estes autores, é o da máquina de cozer pão, que se baseou no conhecimento tácito sobre o amassamento do pão adquirido por um programador de software, enquanto aprendiz de um cozinheiro de Osaka. Através da observação ele adquiriu conhecimento tácito que transmitiu aos engenheiros que desenvolveram a máquina de cozer pão.

A sociedade actual é considerada “sociedade do conhecimento”, segundo Peter Drucker (1993), ela é muito diferente da “sociedade industrial”. Para Nonaka e Takeuchi (1995) a construção do conhecimento será a chave para manter uma vantagem competitiva no futuro.

Para estes autores o conhecimento tácito é aprendido com a experiência, e o conhecimento explícito está contido nos manuais de procedimentos em contexto empresarial. Na verdade, a gestão do conhecimento numa organização é uma questão fundamental.

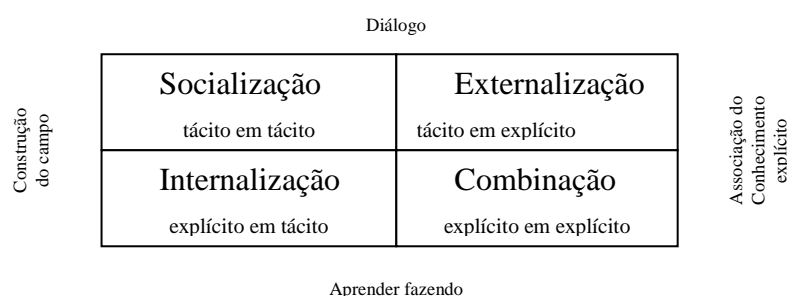
É necessário recolher informação, aproveitar a experiência dos trabalhadores e o seu Know-how, de forma a que, por exemplo, na ausência de algum trabalhador, não paralise o serviço. Além disso, o conhecimento individual e colectivo, serve sempre de base a novos conhecimentos e permite inovação e a melhoria dos processos.

Face a estas ideias torna-se pertinente transformar o conhecimento tácito em formas de conhecimento mais explícitas, a fim de os serviços poderem tirar vantagem do conhecimento individual e grupal dos seus colaboradores.

Neste projecto pretende-se, então, transformar o conhecimento tácito dos colaboradores mais antigos, e por isso mesmo, com mais experiência, em conhecimento explícito, criando um manual de procedimentos, e o mapeamento dos processos de recursos humanos, que torne o conhecimento destes processos acessíveis a todos os que exercem, ou venham a exercer funções nesta área.

Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam um modelo que explica a transformação do conhecimento tácito em explícito, centrando-se numa espiral do conhecimento.

Fig. 3.



Os modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. Adaptado das figuras 3.2, 3.3 e 3.4 de Nonaka e Takeuchi - páginas 69, 80 e 81 (1995)

Numa primeira fase, a que os autores chamam socialização (tácito em tácito), as pessoas compartilham o conhecimento através de interações sociais. Esta comunicação frente a frente, permite uma partilha de experiências, através da comunicação entre o “professor e o aprendiz”. Mas, muitas vezes, este processo é lento, e o tempo para transmitir o conhecimento é curto. Frequentemente, e no caso dos Serviços de Saúde, com a falta de recursos humanos existentes, os trabalhadores cessam funções e o substituto ainda não

se encontra suficientemente preparado, para assumir todas as tarefas e dar resposta a todo o tipo de processos, pelo que se torna fundamental a existência dum registo do conhecimento acessível a todos os interessados.

Uma segunda fase é a da Externalização (tácito para explícito) transforma o conhecimento tácito invisível em conhecimento explícito, através de analogias, hipóteses ou modelos. Esta externalização poderá ser efectuada, também, por um elemento externo, que entrevista os conhecedores sobre a matéria.

Podemos considerar que o exercício efectuado pelo técnico de recursos humanos, neste projecto, transformando o seu conhecimento tácito, e o dos colegas em manual de procedimentos, e mapeamento de processos, se possa inserir nesta fase da construção do conhecimento.

A terceira fase é a da combinação (explícito para explícito), apesar de nesta fase não se criar nenhum conhecimento novo, poderá haver uma organização mais lógica do conhecimento, que o consolide.

A última fase é a da Internalização (explícito para tácito), onde há uma interiorização do conhecimento, através da incorporação de novos conhecimentos que se tornam adquiridos e consolidados. Esta fase torna-se muito rica, na medida em que na internalização a pessoa se apropria do conhecimento por várias formas, através do aprender fazendo, do ler os manuais de procedimentos, da experiência e conhecimento individual, e converte o conhecimento em modelos mentais. Uma vez que este se aproprie deles, poderá transformá-los em novos conhecimentos, ou reformulá-los na relação com o seu próprio conhecimento tácito.

Dadas as características aqui expostas, é claro que este modelo se revelou muito pertinente para suportar os objectivos propostos para este projecto.

4. Uma análise conceptual: Processos, fluxos de trabalho e mapeamento de fluxos de trabalho

“O processo é formado por movimentos de papéis entre pessoas e unidades de organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados” (Araújo: 2001) in Nogueira, G (2006).

Pode também definir-se um grupo de actividades inter-relacionadas, com entradas específicas, tarefas que agregam valor, que produzem resultados específicos. Os processos podem existir apenas num serviço, ou ultrapassar esses limites e abranger outros departamentos ou organizações. Assim, nesse caso, podem existir processos que se confinem apenas ao serviço de Recursos Humanos, mas existem outros que implicam outros Serviços do Agrupamento, da Administração Regional de Saúde, ou mesmo da Administração Central de Serviços de Saúde.

Os processos de trabalho da área de Recursos Humanos são complexos e exigem procedimentos correctos, de forma a que processos iguais, sejam tratados sempre da mesma maneira, dada a necessidade de igualdade de tratamento dos clientes internos.

O processo define-se pelo seu nome, conteúdo início e termo. É necessário identificar as actividades executadas no processo, as suas inter-relações, a sequência das actividades, e os responsáveis por essas actividades. Para melhor compreensão do processo deve-se saber quem são os clientes, e aprofundar os conhecimentos sobre a visão dos intervenientes no processo.

Para compreender melhor os fluxos de trabalho deve-se realizar um levantamento no local, aprofundando os conhecimentos sobre o modo como se desenrola o processo ouvindo todos os intervenientes e identificando todas as actividades.

O fluxo de trabalho tem a ver com o circuito dos documentos e a sucessão das actividades, este movimento de documentos e de actividades pode ser documentado através do mapeamento de processos.

Depois de se fazer o levantamento dos dados relativos à organização e sequência das actividades do processo, elaborando um modelo de representação gráfica do mesmo, é possível os participantes no grupo de trabalho na análise do processo, compreenderem melhor as interdependências e relacionamentos entre actividades, e de forma crítica sugerirem melhorias, ou a existência de omissões no processo.

Por outro lado, esse mapeamento de fluxos de trabalho facilitará a aprendizagem de novos colaboradores, ou dos substitutos temporários do técnico ausente.

O mapeamento de processos é sempre um trabalho de representação gráfica da recolha de dados feita junto dos intervenientes no processo, os que o conhecem a fundo. Este

mapa do processo permite, apenas pela observação, identificar com facilidade aspectos a modificar. Em reunião do “Focus Group” pode mesmo questionar-se porquê realizar determinada tarefa no processo, e em caso de a mesma ser redundante ou inadequada, desenvolver outras soluções ou alternativas que permitam melhorar o processo. Eventualmente pode-se, mesmo, proceder a um processo de benchmarking junto de outras organizações que tenham processos semelhantes.

4.1. Importância do mapeamento de processos nos serviços de Recursos Humanos

As alterações legislativas introduzidas pela nova Reforma na Administração Pública Portuguesa, que expusemos previamente (capítulo 1) exigem de todos os trabalhadores um esforço acrescido, pois existem mudanças profundas nos processos, e nos conceitos. A estrutura dos Serviços de Saúde alterou-se, como vimos antes, as Sub-Regiões de Saúde extinguiram-se e foram criados os Agrupamentos de Centros de Saúde. A ex-Sub-Região de Aveiro deu origem a três Agrupamentos de Centros de Saúde. Cada um deles precisa de resolver as questões relativas aos seus Recursos Humanos, deste modo, é necessário que cada Agrupamento tenha o seu Técnico de Recursos Humanos. Com a reestruturação dos Serviços os Técnicos mudaram de área de actividade, têm, por isso, necessidade de aprender os novos processos de Recursos Humanos.

Para além disso, como o Agrupamento é uma parte duma estrutura mais alargada que é uma Administração Regional de Saúde, pretende-se que os processos sejam semelhantes entre os Agrupamentos, até porque, como se verá mais adiante, as decisões finais, na maioria dos processos, são da responsabilidade da Administração Regional de Saúde.

O Agrupamento, não tem autonomia administrativa, e as delegações de competências dos Directores Executivos são um pouco restritas.

Acresce ainda, que as tarefas em serviços de Recursos Humanos são muito variadas, e algumas delas, como o orçamento, por exemplo, apenas se efectuam uma vez por ano, pelo que o mapeamento de processos, faz todo o sentido, pois permitirá seguir os passos de execução de um processo, permitindo não esquecer aspectos fundamentais, e efectuar estes processos de grande responsabilidade com menos erros.

O mapeamento de processos tem também o maior interesse face, ainda, à necessidade de polivalência dos técnicos no agrupamento, pois na falta do técnico de Recursos

Humanos, alguém tem de dar resposta a estes processos, tornando-se o mapeamento de processos um guia muito útil.

Por outro lado, o mapeamento de processos é, ainda, uma oportunidade de redesenho de processos, pois permite identificar incongruências, tarefas desnecessárias, análise de actividades existentes, criação de um novo modelo, permitindo, ainda, envolver os intervenientes neste projecto sensibilizando-os para a mudança e comprometendo-os com os resultados e o funcionamento desses novos processos.

A análise efectuada e o mapeamento de processos tem, ainda, vantagens a nível da melhoria da qualidade do trabalho efectuado e maior agilidade e simplificação dos processos. Permite, o aperfeiçoamento dos processos de uma forma fácil e eficaz. O mapeamento de processos pode ser considerado, ainda, uma ferramenta, que estimula a criatividade, o conhecimento, e a adesão de todos os envolvidos no processo, e a colaboração entre os membros da equipa “Focus group”, tendo em vista a preocupação com a melhoria contínua dos processos, com a consequente melhoria contínua da Qualidade dos Serviços.

No entanto, temos que considerar que esta tarefa nunca está totalmente concluída.

É útil proceder a revisões periódicas ou adaptar os processos a novas realidades legislativas, até porque o conhecimento do processo por todos os envolvidos permite que surjam oportunidades de melhoria, que poderão ser mais facilmente alcançáveis.

Por outro lado, a participação dos envolvidos no processo, permite, ainda, o desenvolvimento pessoal dos participantes nas reuniões de análise e validação, pois estas são sempre momentos de aprendizagem e reflexão mútua, com consequências benéficas no desempenho profissional. Pelo que será oportuno motivarem-se os trabalhadores envolvidos nos processos, a usarem esta metodologia, para análise de outros processos, procurando uma mudança cultural na organização, e a aproximação entre vários sectores e níveis hierárquicos, buscando motivação pela participação e melhoria contínua com vista à qualidade total.

A participação de todos em novos desenhos de processos, tem vantagens, nomeadamente porque::

- . surgem diferentes opiniões,
- . atingem-se consensos
- . evitam-se resistências à mudança
- . padronizam-se processos
- . permitem que a rotina aumente a produtividade

5. Metodologia de projecto/Investigação

A elaboração deste projecto foi suportada por inicialmente seleccionar literatura específica sobre as técnicas de mapeamento de processos que ajudasse a melhor compreender a forma de abordar esta temática.

Após essa fase foram desenvolvidos os seguintes passos:

a) Escolher as técnicas de mapeamento dos processos

Nesta fase foram analisadas várias redes gráficas para mapeamento dos processos, e escolhido o que foi considerado mais expressivo para representar processos complexos, com um número elevado de acções, documentos emitidos e intervenientes.

b) Seleccionar os processos de Recursos Humanos a mapear

A escolha foi efectuada tendo em conta a dificuldade do processo, de forma a torná-lo mais fácil e compreensível por todos.

c) Levantamento dos passos do processo por observação participativa

Levantamento passo a passo das tarefas de cada interveniente no processo por observação e representação por fluxograma, identificando onde e como a tarefa é efectuada.

d) Levantamento e análise da legislação necessária ao tratamento de cada processo

Análise da legislação a fim de verificar se o tratamento das várias fase do processo estão de acordo, com o previsto na legislação.

e) Elaboração da descrição de cada processo para o manual de procedimentos

Descrição pormenorizada de cada passo do processo.

f) Elaboração do fluxograma de cada processo

Representação gráfica de cada passo do processo, identificando acções, documentos emitidos, recebidos e serviços intervenientes.

g) Análise do processo actual e dos fluxogramas elaborados em reunião de “Focus Group”

Nesta fase, em reunião de “Focus Group”, onde participaram os intervenientes no processo, o mesmo foi analisado, criticado, identificadas as actividades desnecessárias, e problemas a resolver.

h) Validação do processo e do Manual do processo em reunião de “Focus Group”

Após a elaboração do fluxograma definitivo, e Manual do processo, ou manual de normas e rotinas, os mesmos são validados em reunião dos intervenientes no processo.

Para validar esta metodologia foi seleccionado um processo de mobilidade Geral de Recursos Humanos, a “cedência de interesse público”, de forma experimental, depois de efectuado o levantamento passo a passo de todas as tarefas deste processo, tendo em conta a legislação sobre o assunto, e efectuado o mapeamento do mesmo por fluxograma simples, verificou-se que nessa representação gráfica se perdia alguma informação que se considerou importante.

Procuraram-se outras formas de representação gráfica, e analisaram-se as redes de Petri, que pareceram pouco explícitas e muito confusas para a representação destes processos complexos, e várias outras que nos surgiram na pesquisa efectuada. Por fim, com o programa Visio da Microsoft conseguiu-se seleccionar uma representação gráfica que permitia, representar as acções a efectuar, os documentos a emitir e a receber e os serviços intervenientes. O tipo de representação escolhida pareceu-nos clara e completa para os objectivos que se pretendiam atingir, pois este modelo para além das etapas do processo, permite que o trabalhador que o utilize tenha a visão dos documentos editados ou recebidos, e dos serviços responsáveis por cada fase do processo..

O desenho da estrutura do modelo que decidimos utilizar pareceu-nos bastante visual, legível e compreensível, por qualquer dos intervenientes no processo. Este modelo foi também validado pelo grupo de trabalho, na reunião de análise do processo actual.

Considerou-se, ainda, importante e complementar a elaboração de um manual do processo, ou manual de normas e rotinas onde, de forma detalhada, clara e consistente se descrevem as actividades do processo, o que permitirá aos utilizadores esclarecer qualquer dúvida. Devendo servir, ainda, como documento de referência para execução do processo, bem como para a aprendizagem de novos colaboradores e de manutenção do processo no futuro.

5.1. Método utilizado na recolha de dados

O método utilizado no início para a recolha de dados relativos aos projectos seleccionados, foi a observação participante, dado que a observadora também fazia parte

dos intervenientes nos processos. Isto permitiu que esta seleccionasse a informação mais pertinente, e, ao mesmo tempo, ligava-a ao objecto de estudo.

Esta observação directa, torna-se, assim, mais objectiva já que é feita pela própria investigadora.

Este método é muito utilizado na sociologia e na etnologia, integrando-se o investigador no grupo em análise. Nesta situação, a presença do observador pode tornar-se numa grande desvantagem, uma vez que pode influenciar o comportamento do grupo. Esta situação não se verificou neste projecto, na medida em que a observadora estava envolvida nos processos de trabalho a analisar, compreendendo o processo como *insider*, e descrevendo a sua experiência para os *outsiders*.

A metodologia de trabalho usada pela observadora foi a seguinte:

1. Registrar em texto a sequência de todas as tarefas do processo, identificando onde, como, e que documentos são necessários para a concretização do processo. Tendo o cuidado de recolher todos os elementos para o conhecimento quantitativo e qualitativo do mesmo, documentação existente, os recursos e tecnologias utilizadas e a legislação de suporte das referidas tarefas, de forma a conferir se os passos do processo estavam em consonância com as exigências da Lei.
2. Transcrever em fluxograma todos os passos do processo, identificando graficamente o tipo de actividade, documentos processados, e responsável pela tarefa.
3. Efectuar uma pré-análise do processo, pela observadora, para detectar incongruências ou omissões.
4. Efectuar uma reunião de grupo, tipo "Focus Group", com os intervenientes no processo, para analisar o processo actual, através da análise do texto de levantamento de dados e fluxograma efectuado, examinando cada parte do processo, definindo os seus objectivos, a sua função e confirmando se todas as actividades estavam registadas. Foi, ainda, validado o desenho da estrutura do modelo do fluxograma.

Quando se considerou pertinente, nesta reunião efectuou-se um redesenho do processo em estudo, tendo em conta a análise efectuada, as desconexões encontradas e sugestões dos participantes, procurando-se a melhoria da qualidade do processo.

5. Elaborar o fluxograma definitivo, onde de forma gráfica se representou o processo, no entanto, por se considerar importante para melhor compreensão, foi

elaborado o manual do mesmo de forma a tornar mais compreensíveis todas as fases do processo, referindo a legislação aplicável e algumas chamadas de atenção, para aspectos a ter em conta.

6. Efectuar, após o mapeamento do processo elaborado, bem como o Manual do processo, nova reunião com o “Focus Group”, a fim de serem validados estes documentos.

As reuniões com o “Focus Group” pretenderam obter um mapeamento mais correcto do processo, o envolvimento do grupo nas decisões, a validação dos documentos e um comprometimento dos elementos do grupo, com a fases do processo mapeadas ou com a implementação do novo redesenho do processo. Procurando, assim, evitar formas de tratamento do processo diversas, actividades paralelas desnecessárias, e a melhoria dos processos de trabalho, com vista à melhoria da qualidade dos resultados.

Além disso, permitiu que cada um dos intervenientes no processo desse sugestões criativas, identificasse pontos críticos e compreendesse o seu papel no processo e o dos outros, o que trará no futuro por certo maior empenhamento e qualidade no trabalho efectuado pelos mesmos, tornando-se a qualidade uma responsabilidade individual de cada um na organização.

5.2. A criação do “Focus Group”

Como diz Renata Giovinazzo (2001) o “Focus Group” é uma técnica, que pode ser utilizada com muitas finalidades na pesquisa qualitativa. Esta técnica é utilizada na Sociologia, na Educação, na Psicologia, na Administração de Empresas e ainda em testes de publicidade. É, também, muito utilizada em investigação na pesquisa qualitativa, baseada na “discussão de grupo” com a liderança de um moderador, ou facilitador da reunião. Esta não deve ser muito longa, cerca de uma hora, ou pouco mais.

O focus group funciona bem quando as pessoas pretendem saber como funciona uma ideia, e o que as pessoas pensam, e tem formas variadas de utilização. A dimensão dos grupos varia entre 8 a 12 pessoas, e podem participar mais que um grupo. Normalmente são pessoas escolhidas sobre determinados critérios de acordo com o tipo de investigação.

Depois de analisada esta técnica, pareceu-nos que ela era muito versátil, e adaptada, ao projecto.

Deste modo, decidiu-se criar um grupo de trabalho, com algumas características semelhantes a um “Focus Group”, ou seja uma adaptação às necessidades do projecto. Deste Grupo fizeram parte os intervenientes no processo: Três elementos dos recursos humanos e a Coordenadora da UAG. Todos os participantes estavam familiarizados com os processos em estudo. Pretendia-se que os mesmos tivessem uma intervenção crítica e criativa, de forma a que o mapeamento dos processos obtido, fosse o mais correcto possível, e se pudesse obter ao mesmo tempo, se necessário, uma melhoria dos processos e dos fluxos de trabalho.

Esta técnica propicia uma maior riqueza na recolha de dados do que a entrevista individual, pois torna-se mais criativa com a espontaneidade na intervenção dos vários intervenientes no grupo, aproveitando as sinergias do grupo, estimula os participantes e obtém resultados superiores. Além, disso permite que a recolha de dados seja rápida, e que o moderador aproveite para explorar alguma ideia interessante.

As desvantagens que Krueger, (1994) e Morgan, (1998) (in: Giovinazzo, 2001) referem, são mais a nível comportamental, porque não sabem se o comportamento grupal reflecte o comportamento individual. Estas questões não se põem neste projecto, pois o que se pretende apreender são os fluxos de trabalho e não o comportamento das pessoas. Daí que não se pode considerar este grupo de trabalho como um verdadeiro “Focus Group”, no entanto podem-se aproveitar algumas metodologias implícitas no mesmo para a organização deste grupo de análise e validação dos processos e fluxos de trabalho. Além disso a carência de recursos humanos, condicionou o número de participantes no grupo, tendo apenas sido possível contar com quatro pessoas.

A pesquisadora foi ao mesmo tempo moderadora das reuniões do grupo, esteve envolvida na elaboração do projecto e nos próprios processos de trabalho, e o seu alto envolvimento no “Focus Group” e nas suas discussões foi fundamental para se atingirem os objectivos do projecto.

O pesquisador/moderador, neste caso, apresentou ao grupo um pré-levantamento efectuado por observação participativa, e um pré-mapeamento do processo actual.

Depois de colocadas as questões e elaborado um relatório das alterações a efectuar, a pesquisadora elaborou um mapeamento do processo e o texto definitivo, que foi validado numa nova reunião do grupo.

5.2.1. Reunião de análise do processo actual

Nesta reunião apresentou-se o levantamento de dados inicialmente efectuado por observação participativa, e o fluxograma proposto para validação do modelo de estrutura. Depois de ser analisada passo a passo a sequência do processo, foi possível responder às seguintes questões:

- . Falta alguma actividade ou tarefa no processo?
- . Esta actividade ou tarefa dá resposta às necessidades do processo?
- . A actividade está feita na altura certa?
- . A actividade está feita pela área ou pessoa certa?
- . Há etapas desnecessárias?
- . Está claro quem é o responsável pela actividade?
- . Considera vantajoso o mapeamento de processos?
- . Considera importante a existência de um Manual de procedimentos?

Nas reuniões foi elaborado um mapa de trabalho semelhante ao da figura 4, que se apresenta em anexo a este projecto.

Fig. 4

QUADRO DE REUNIÕES: Nome do processo

DATA	ASSUNTO	PARTICIPANTES	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
2.1.2010	Apresentação do projecto, e dos conceitos a utilizar. Análise de um processo de Recursos Humanos passo a passo, resposta às questões a utilizar na análise	Técnico Recursos Humanos Assistente Técnico RH Assistentes Técnicos S.Pessoal Outros	
	Apresentação do modelo de estrutura do mapeamento de processo, análise e validação do mesmo.		

Nestas reuniões o moderador teve um papel fundamental, pois teve que promover a participação de todos, e a interação entre os participantes, evitando a dispersão

relativamente aos objectivos iniciais. Evitando, ainda, que alguns participantes dominassem a reunião monopolizando-a.

Os conceitos e valores que se pretendeu evidenciar na metodologia utilizada no projecto foram os seguintes:

- . Garantir a participação do maior número de trabalhadores envolvidos no processo.
- . Ouvir todos os participantes, seja qual for o seu papel no processo.
- . Criar condições para a participação em grupo.
- . Todos os participantes na reunião podem falar.
- . Todas as ideias são importantes.
- . Criatividade.
- . Motivação.
- . Credibilidade.

Nestas reuniões as críticas foram sempre consideradas construtivas. Todas as ideias foram registadas e depois estudadas, antes de ser abandonadas, pois por vezes, as ideias inovadoras parecem desadequadas no momento, no entanto, podem ter enorme potencial.

5.3. Mapeamento de processos

Pode-se compreender o processo pelo seu desenho, este irá conter toda a informação inerente ao processo, especificando os seus intervenientes. Mas é importante estar consciente das suas especificidades, o que se faz no seu âmbito, quem faz, que documentos estão associados ao mesmo, quando e onde são realizadas as actividades.

Procurou-se uma forma de representação gráfica que permitisse captar a realidade complexa dos processos inerentes aos serviços de recursos humanos. Foram analisadas várias formas de representação, entre as quais as redes de Petri que foram consideradas pouco esclarecedoras para a representação de processos tão complexos.

Como referimos no ponto 5 para melhor compreensão dos processos foi utilizado o software Visio da Microsoft, que permitiu identificar as acções efectuadas, os documentos emitidos e recebidos, e os serviços intervenientes no processo, de uma forma muito visual e intuitiva.

Os processos seleccionados para este projecto, foram identificados, codificados e estão transcritos na tabela abaixo.

Fig. 5

CODIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

PROCESSO (POxx)	SUB-PROCESSOS (Proc.xx)	PROCEDIMENTOS (ITxx)
P01 - RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL	PO01 – SP01 - Concursos	Po01-SP01-Proc.01 - PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM - Carreiras do Regime Geral
		Po01-SP01-Proc.02 - CONCURSO INTERNO GERAL DE ACESSO
		Po01-SP01-Proc.03 - CONCURSO INTERNO DE ACESSO CIRCUNSCRITO
PO02 - MOBILIDADE DE RECURSOS HUMANOS	PO02 – SP01 - MOBILIDADE GERAL	PO02-SP01-Proc.01 - CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO
		PO02-SP01-Proc.02 - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA - Trab. Interno ao ACES BV II
		PO02-SP01-Proc.03 - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA - Trab. Externo ao ACES BV II - Entre 2 órgãos ou serviços diferentes
		PO02-SP01-Proc.04 - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA - Trab. Externo ao ACES BV II - Dentro da ARS Centro
		PO02-SP01-Proc.05 - MOBILIDADE INTERNA INTERCARREIRAS
PO03 - ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES	PO03 – SP01 -ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES	PO03-SP01-Proc.01 - ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES PÚBLICAS/PRIVADAS
		PO03-SP01-Proc.02 - ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES PÚBLICAS/PÚBLICAS
PO04 - LICENÇAS	PO04 – SP01 - PEDIDO DE LICENÇAS SEM VENCIMENTO	PO04-SP01-Proc.01 - LICENÇA SEM VENCIMENTO
		PO04-SP01-Proc.02 - LICENÇA SEM VENCIMENTO DE LONGA DURAÇÃO
PO05 - ORÇAMENTO	PO05 – SP01 - ORÇAMENTO ANUAL DE RECURSOS HUMANOS	PO05-SP01-Proc.01 - CUSTOS DOS RECURSOS HUMANOS EFECTIVOS A 31.12. --
		PO05-SP01-Proc.02 - CUSTOS PREVISÍVEIS DOS RECURSOS HUMANOS PARA O ANO SEGUINTE

5.4. Os processos de Recursos Humanos

Nos serviços de Recursos Humanos muitos dos processos tratados são apresentados por trabalhadores do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II, no entanto por vezes, como acontece nos processos de mobilidade, são trabalhadores de outros serviços públicos ou privados que requerem mobilidade para o ACES BV II. Como já se referiu alguns processos são muito complexos, pelo que se sentiu a necessidade de detalhar de forma exaustiva, os procedimentos. Daí procurou-se analisar passo a passo o andamento dos processos, referindo os objectivos, o seu campo de aplicação e as entidades envolvidas. Indicaram-se, ainda, normas e regras, a ter em conta e por fim, as actividades em presença, os documentos recebidos nos Recursos Humanos, e os emitidos quer pelos Recursos Humanos, quer por outros serviços intervenientes. Estes serviços podem ser internos ao ACES, a ARS Centro, ou mesmo outras entidades externas.

6. Manual de procedimentos e mapeamento de processos

Este capítulo do trabalho dedica-se especificamente ao projecto propriamente dito. Aqui apresentam-se, o manual de procedimentos e o mapeamento dos 14 processos seleccionados.

6.1. PROCESSO 1 – CONCURSOS

PO01-SP01-Proc.01 – PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM

Carreiras de Regime Geral

Portaria 83-A/2009 de 22 de Janeiro

1. Objectivo

Admitir trabalhadores para os postos de trabalho disponíveis no mapa de pessoal, nas carreiras de regime geral;

2. Âmbito:

Trabalhadores internos à função pública, que possuem as condições necessárias à admissão para os postos de trabalho abertos em procedimento concursal para os Agrupamentos de Centros de Saúde (de acordo com o previsto no aviso de abertura do concurso, a publicar no DR).

3. Entidade processada

O(a)s trabalhador(a)es candidatos ao procedimento concursal aberto.

4. Definições

Procedimento concursal comum – O procedimento levado a efeito para proceder à selecção de candidatos a ocuparem postos de trabalho vagos, do mapa de pessoal dos Agrupamentos de Centros de Saúde, para as carreiras de regime geral (Técnico Superior, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais).

5. Referências

Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de Recursos Humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

- 7.1. Os Serviços de RH identificam a necessidade de ocupar postos de trabalho vagos no ACES BV II;
- 7.2. Verificam se existe reserva de profissionais de procedimento concursal anterior;
- 7.3. Se existirem candidatos em reserva, contactam os mesmos (avançar para o ponto nº.7.58);
- 7.4. Se não existirem reservas elaboram proposta de abertura de procedimento concursal com indicação do júri do concurso, e ofício solicitando autorização para abertura de procedimento concursal à ARS Centro;
- 7.5. Os RH enviam estes documentos à Directora Executiva para assinatura;
- 7.6. Fotocopiam proposta, guardam cópia de ofício expedido para a ARS Centro, e abrem pasta para o procedimento concursal;
- 7.7. Envia ofício e proposta à ARS Centro;
- 7.8. A ARS Centro analisa, dá parecer, e decide sobre a proposta, comunica decisão ao ACES BV II;
- 7.9. Se a deliberação for negativa os RH arquivam a proposta;
- 7.10. Se for positiva antes da abertura do procedimento concursal, os RH devem verificar se existem candidatos em reserva ECCRC;
- 7.11. Se existirem reservas no ECCRC devem finalizar processo com entrevista profissional e continuar o processo a partir do ponto nº 7.58;
- 7.12. Se não existirem candidatos em reserva no ECCRC contactam o júri do concurso para elaborar a acta nº. 1 com critérios de selecção dos candidatos;

- 7.13. O Júri reúne para elaborar a acta nº. 1 definindo critérios de avaliação, selecção e desempate dos candidatos;
- 7.14. Os RH elaboram aviso de abertura de procedimento concursal comum para publicação, onde são indicados o tipo de procedimento, o prazo de abertura, o local para onde enviar a candidatura, os documentos a apresentar, os critérios de selecção, e o júri do concurso;
- 7.15. Envia aviso de abertura de procedimento concursal comum à ARS Centro para publicação no Diário da República, através de email;
- 7.16. A ARS Centro manda publicar no Diário da República, e publicita no seu site o aviso do procedimento concursal comum, na data da publicação, do mesmo, no Diário da República;
- 7.17. Na data da publicação no Diário da República o ACES publicitará na BEP – Bolsa de Emprego Público e jornais, um de âmbito nacional e outro de âmbito local, e envia Fax com aviso às Unidades Funcionais do ACES BV II, para conhecimento de todos os profissionais interessados;
- 7.18. Os RH recebem candidaturas chegadas pelo correio, e recebem candidaturas em mão na sede do ACES;
- 7.19. No termo do prazo de recepção deverão, ainda, esperar mais 3 dias para aguardar candidaturas entregues no termo do prazo no correio (verificar se o registo do correio está dentro do prazo);
- 7.20. Contactam o júri de concurso para estes elaborarem a lista de admitidos e excluídos;
- 7.21. O Júri reúne e analisa os documentos entregues, verificando se os candidatos obedecem aos condicionalismos do aviso de abertura, e elabora a acta da reunião com a lista de admitidos e excluídos;
- 7.22. Os RH notificam os candidatos em audiência prévia, relativamente à lista de admitidos e excluídos (enviam ofício registado com aviso de recepção aos

excluídos, com acta e lista de admitidos e excluídos, ou publicação no Diário da República se o número de candidatos assim o exigir por lei);

- 7.23. Se não houver reclamações dos excluídos o procedimento concursal contínua;
- 7.24. Se existirem reclamações o júri reúne para as analisar;
- 7.25. Se os reclamantes não têm razão o júri responde por carta aos mesmos e o processo contínua;
- 7.26. Se os reclamantes tiverem razão o júri elabora acta com nova lista de admitidos e excluídos;
- 7.27. Os RH comunicam as alterações aos reclamantes em ofício registado com aviso de recepção;
- 7.28. Envia email à ARSC com lista de admitidos e excluídos para publicação no Diário da República;
- 7.29. Se após a publicação no DR os RH não receberem recursos dos candidatos excluídos o processo continua;
- 7.30. Se os RH receberem recursos dos candidatos excluídos avisa-se o júri para fazerem nova reunião para analisar os recursos;
- 7.31. O júri reúne e analisa os recursos;
- 7.32. Se o recorrente não tem razão, o júri elabora acta sobre o assunto e responde ao mesmo. O procedimento contínua;
- 7.33. Se o recorrente tem razão o júri elabora acta e nova lista de admitidos e excluídos;
- 7.34. Os RH enviam email à ARSC com lista de admitidos e excluídos para publicação no Diário da República;
- 7.35. A ARS Centro envia para publicação, e publicita no seu site;

- 7.36. Os RH notificam, por ofício registado com aviso de recepção, os candidatos para a realização do 1º. método de selecção eliminatório;
- 7.37. O júri do procedimento concursal reúne e avalia as provas de conhecimentos e/ou efectua avaliação curricular e elabora a lista de classificação;
- 7.38. Os RH publicitam os resultados por ordenação alfabética dos candidatos;
- 7.39. Notificam os candidatos por ofício (RAR) para a realização do 2º. método de selecção eliminatório;
- 7.40. O júri acompanha uma entidade externa que efectua as entrevistas de avaliação de competências, ou de avaliação psicológica;
- 7.41. Com os dados sobre a avaliação das entrevistas o júri elabora acta com lista de classificação;
- 7.42. Os RH notificam por ofício (RAR) os excluídos por reprovação;
- 7.43. O júri efectua outros métodos de avaliação facultivos se os houver, e elabora acta com os resultados;
- 7.44. No final da aplicação dos métodos de avaliação previstos o júri elabora lista unitária de ordenação provisória;
- 7.45. Os RH notificam os candidatos da lista de ordenação final de acordo com o nº. 3 do artº. 30º. da Portaria 83-A/2009;
- 7.46. Se os RH não receberem reclamações dos candidatos o processo continua;
- 7.47. Se os RH receberem reclamações dos candidatos avisam o júri para fazerem nova reunião para analisar as reclamações;
- 7.48. Se o reclamante tem razão o júri responde ao mesmo, e elabora acta e nova lista de ordenação final;
- 7.49. Os RH enviam ofício com acta e lista de ordenação final à ARSC, para publicação da lista no Diário da República;

- 7.50. A ARS Centro envia para publicação, e publicita no seu site;
- 7.51. Se os RH não receberem recursos dos candidatos o processo continua;
- 7.52. Se os RH receberem recursos dos candidatos avisam o júri para fazerem nova reunião para analisar as reclamações;
- 7.53. Se o recorrente tem razão o júri responde ao mesmo, e elabora acta e nova lista de ordenação final;
- 7.54. Os RH enviam ofício com acta e lista de com lista de ordenação final para homologação à ARSC, e solicitam a publicação da lista no Diário da República;
- 7.55. A ARS Centro envia para publicação, e publicita no seu site;
- 7.56. Os RH contactam primeiro os candidatos em mobilidade especial, para negociar remunerações, por ordem de classificação, pois estes têm prioridade no preenchimento dos postos de trabalho;
- 7.57. Após a negociação com estes candidatos, e se sobrarem postos de trabalho vagos, irão ser contactados os outros candidatos por ordem de classificação;
- 7.58. Depois desta fase os RH elaboram propostas de contratação e informação de encargos, que serão enviados por ofício à ARS Centro;
- 7.59. Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;
- 7.60. A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão;
- 7.61. Os RH contactam os candidatos a admitir para combinar datas de início de funções, e solicitam alguma documentação necessária, especialmente dos profissionais que trabalhem noutras entidades, como notas biográficas;
- 7.62. Após a conclusão do procedimento concursal enviam todos os documentos ao serviço de pessoal, com a informação da data de início de funções e indicação de que as admissões deverão ser publicadas no Diário da República;

7.63. No serviço de pessoal serão introduzidos os dados dos trabalhadores admitidos no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.

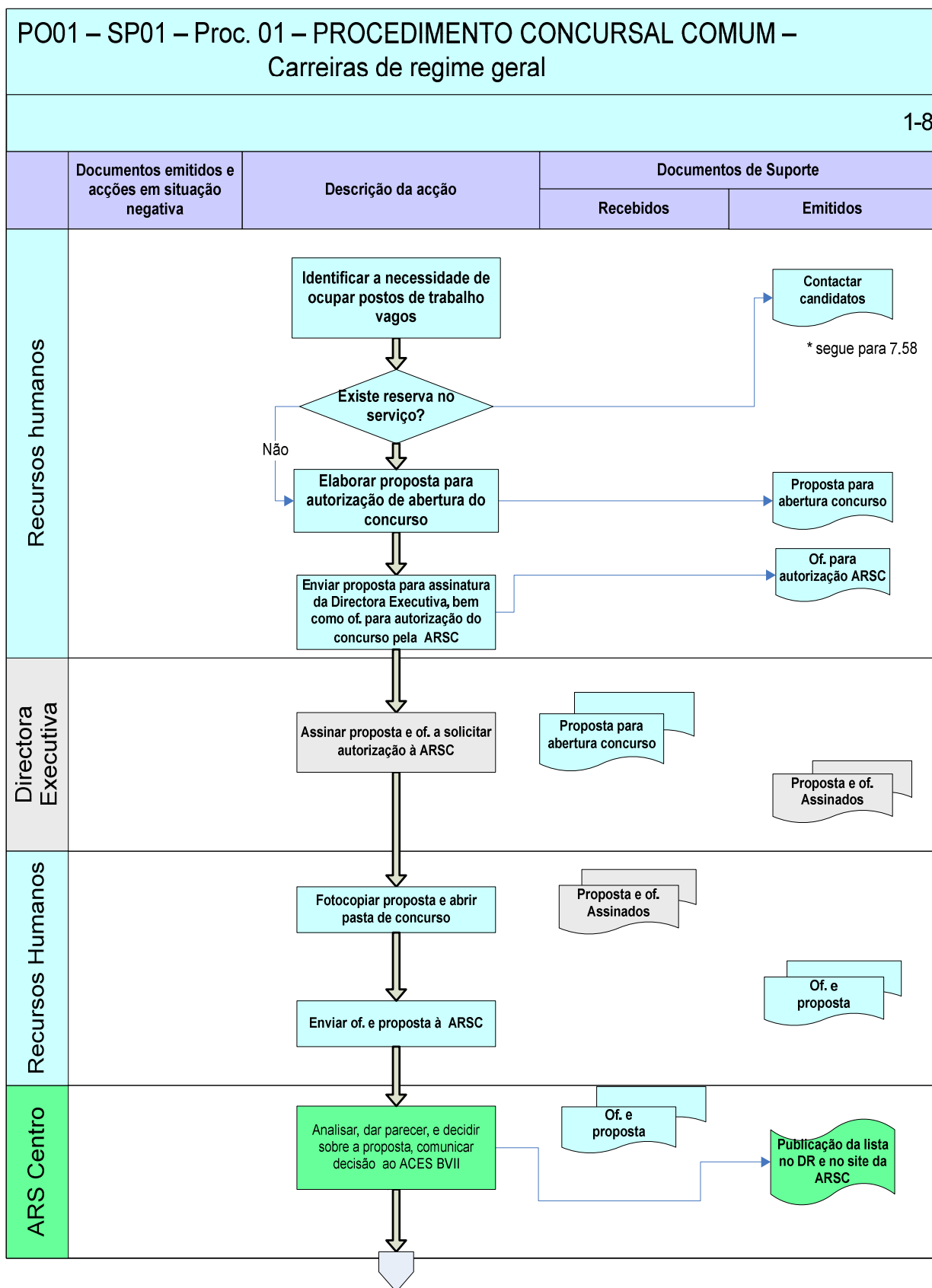
7.64. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicação no Diário da República, e no site da ARS Centro em virtude de ser uma situação definitiva;

7.65. Elabora contrato em duplicado que será assinado pelo Presidente da ARSC. Um exemplar é entregue ao trabalhador e outro fica no processo individual no serviço de pessoal;

7.66. A ARSC, procede à publicação no Diário da República da contratação dos trabalhadores, e publicitação no seu site.

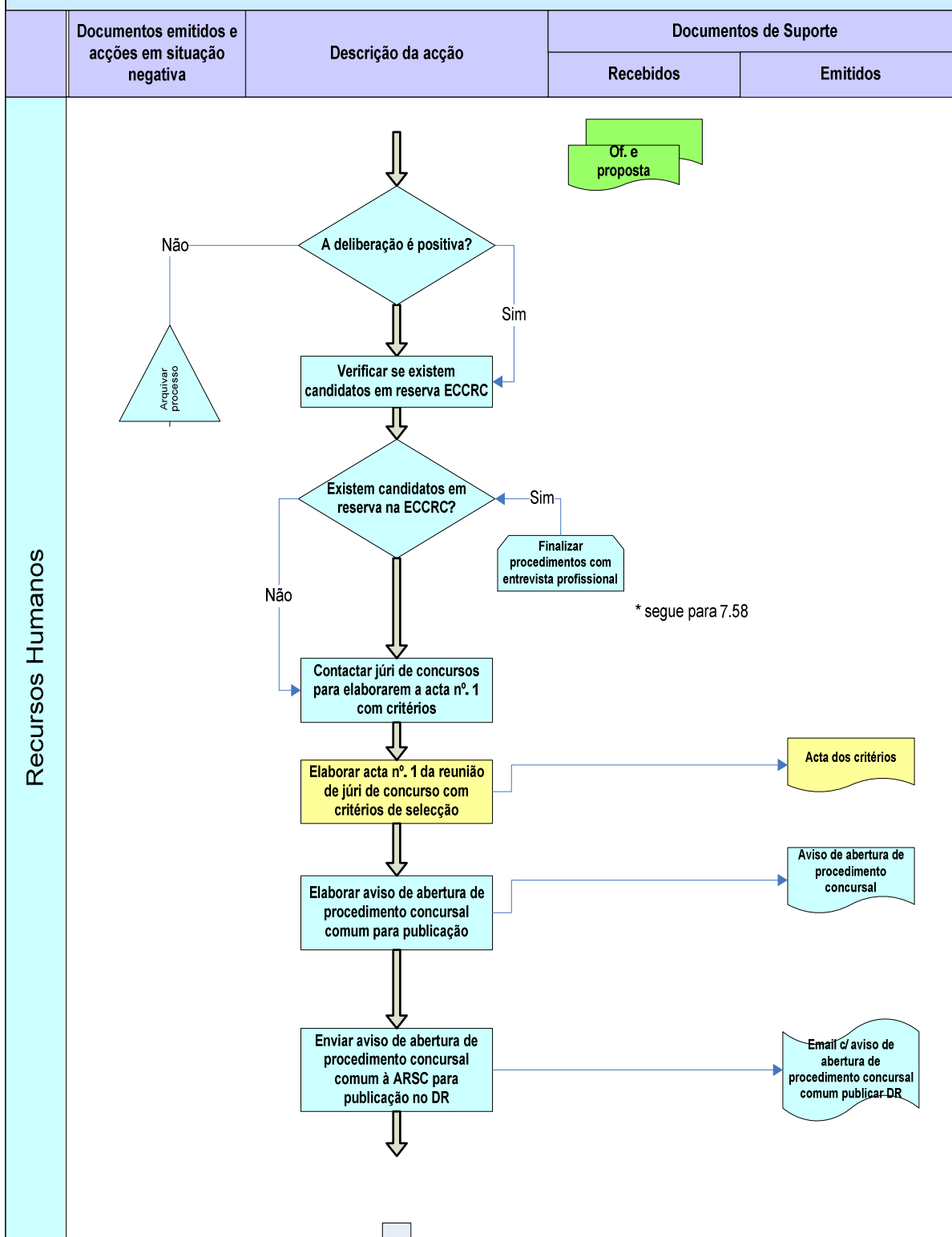
Obs. Nestes concursos podem concorrer trabalhadores que detenham outras categorias, ou pertençam a outras carreiras, desde que possuam as habilitações especificadas no aviso de abertura.

Fig. 6



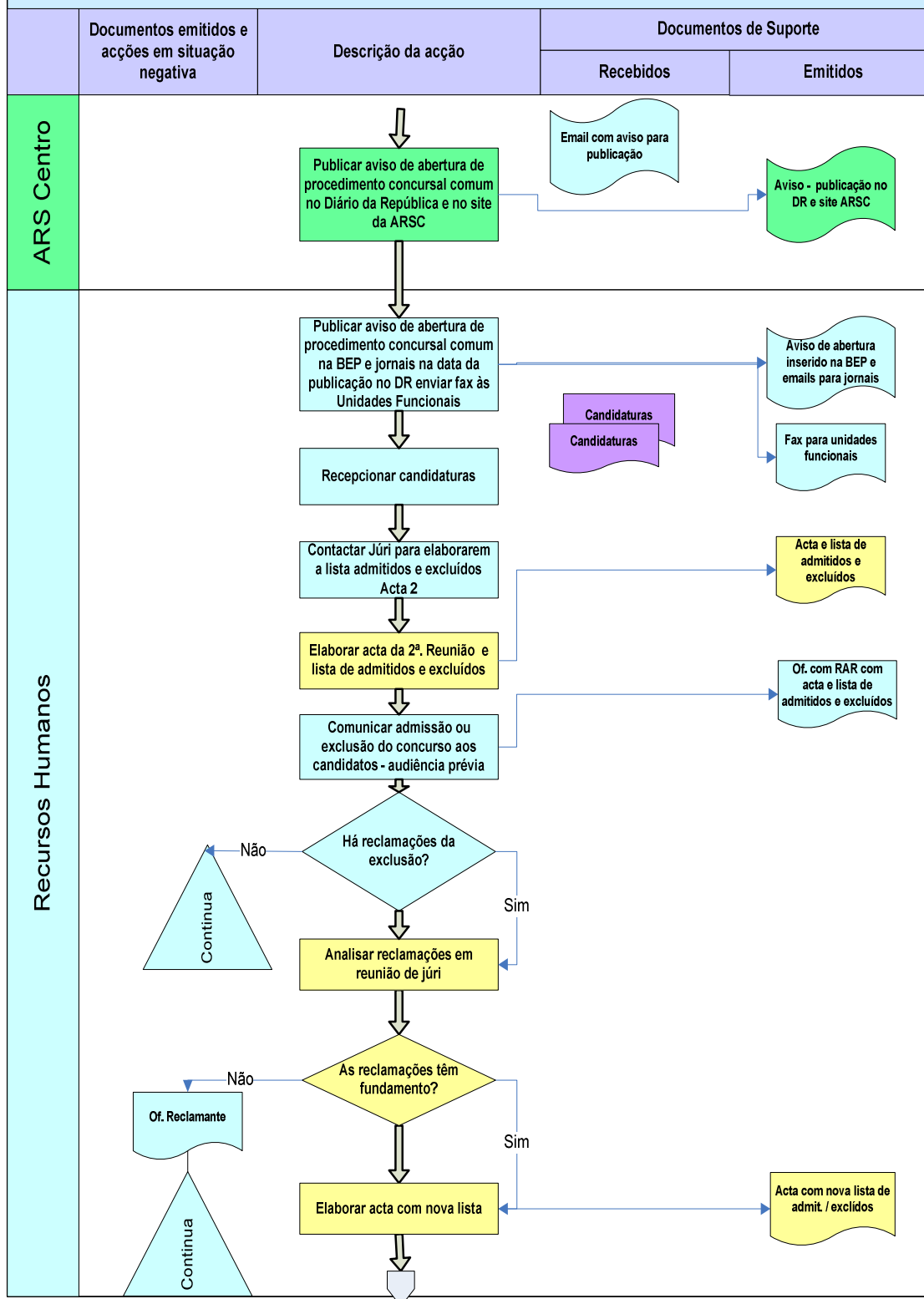
PO01 – SP01 – Proc. 01 – PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM –
Carreiras de regime geral

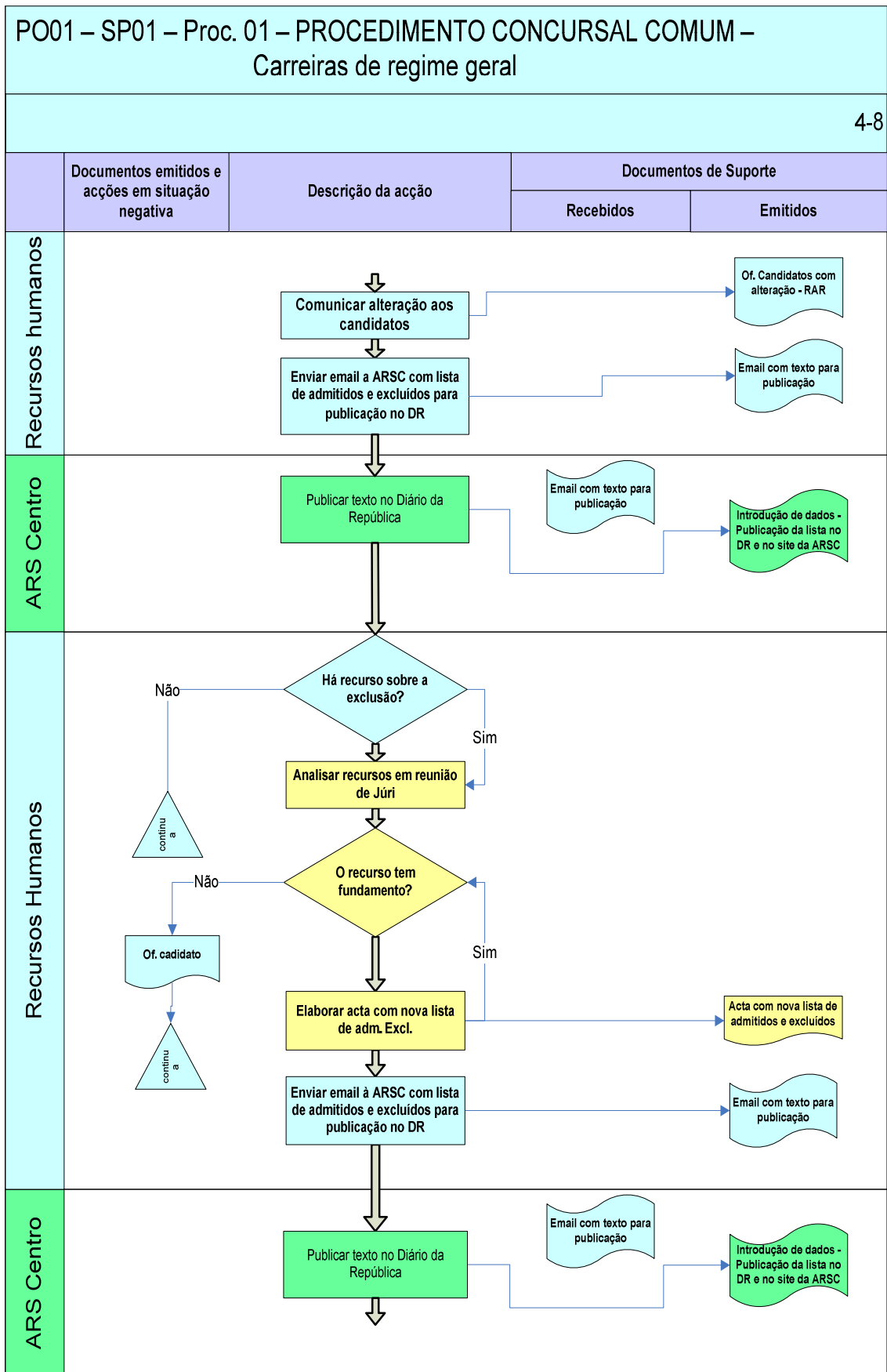
2-8



PO01 – SP01 – Proc. 01 – PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM –
Carreiras de regime geral

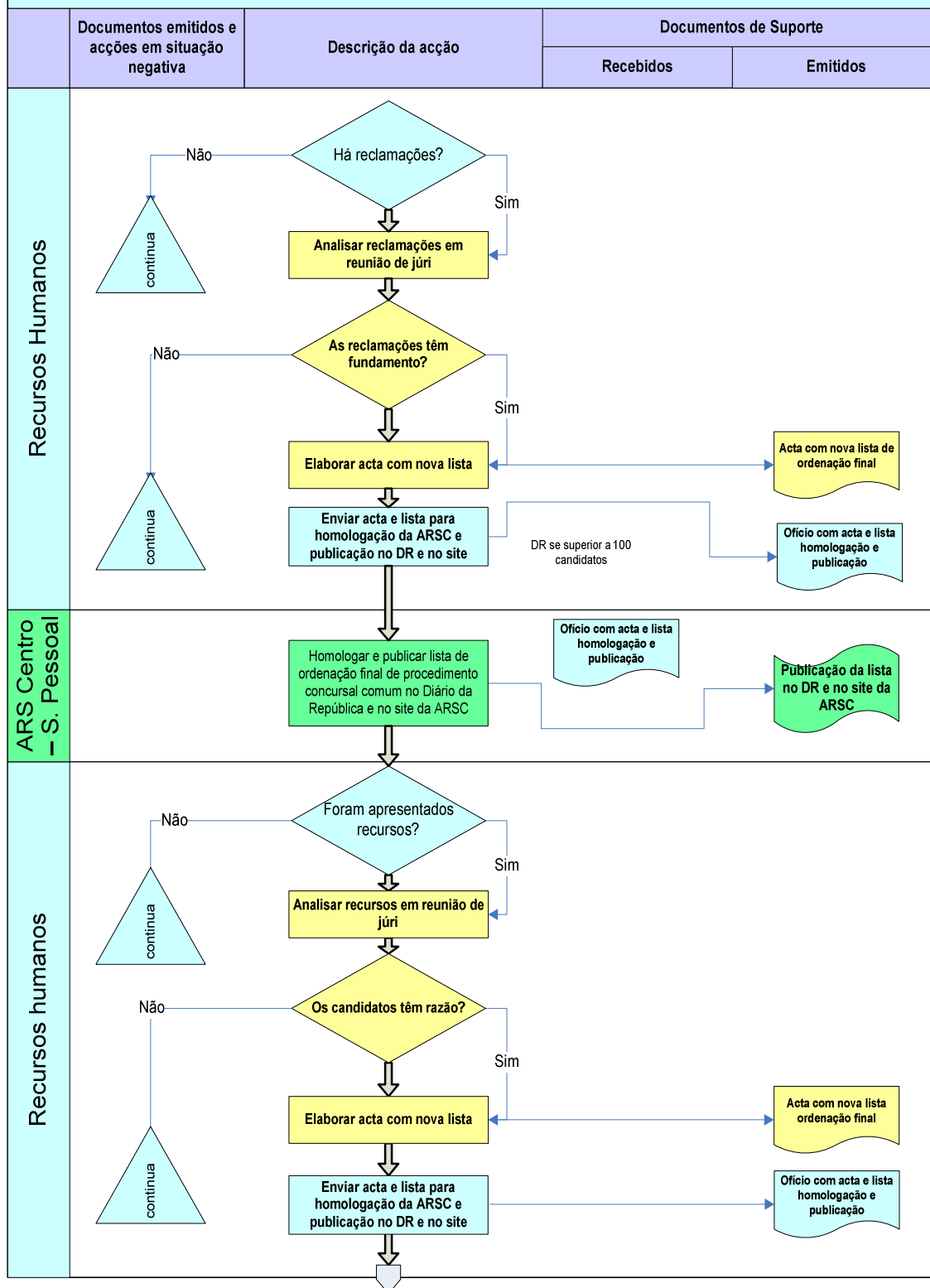
3-8

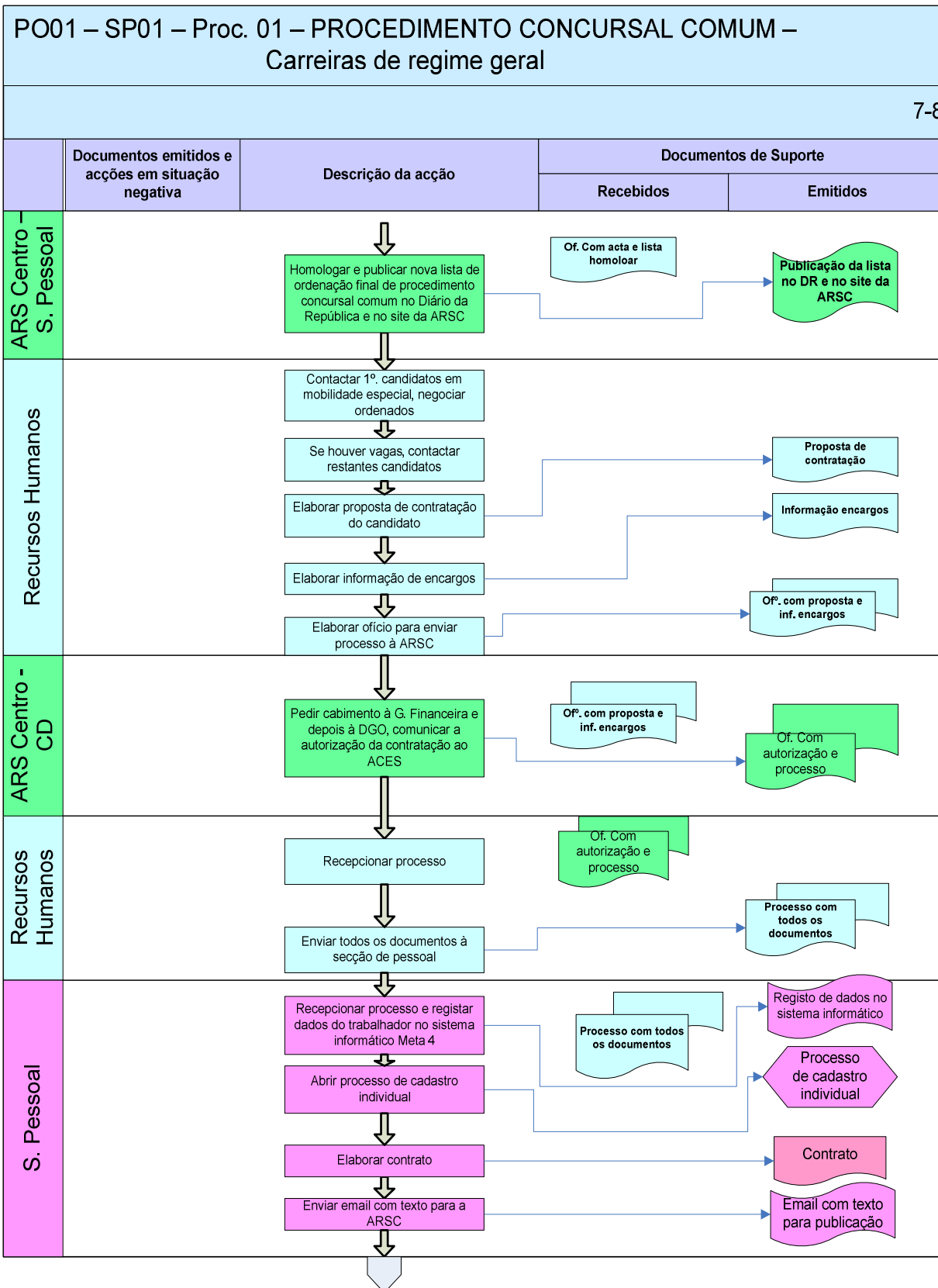


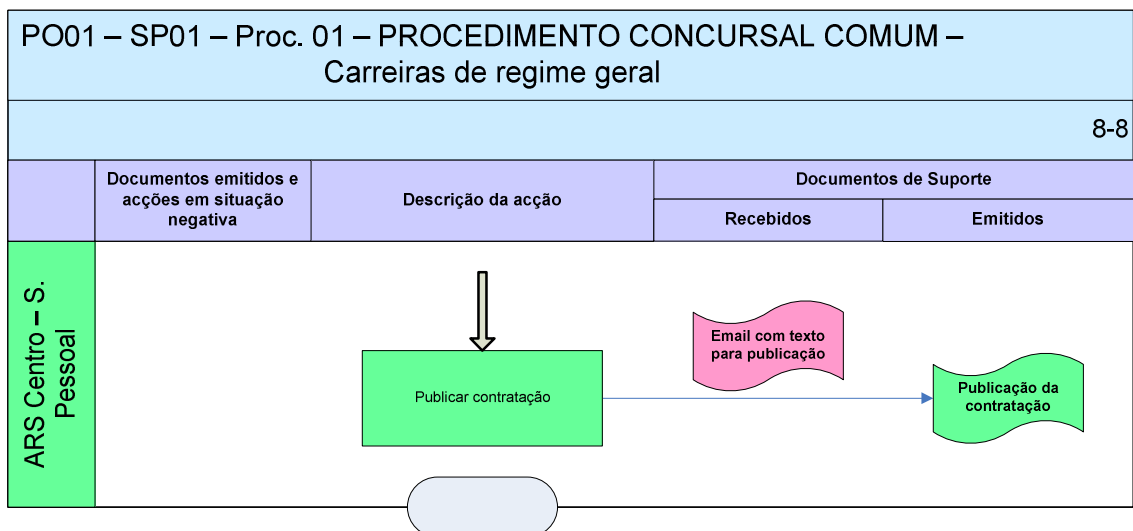


PO01 – SP01 – Proc. 01 – PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM –
Carreiras de regime geral

6-8







PO01 – SP01 – Proc. 02 – CONCURSO INTERNO GERAL DE ACESSO
Carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica
Decreto-Lei 564/99, de 21 de Dezembro

1. Objectivo

Proceder a um concurso de promoção de trabalhadores da carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica (Ex. Radiologia, fisioterapia, etc.).

2. Âmbito:

Trabalhadores internos à função pública que possuam as condições necessárias para admissão ao concurso interno geral de acesso.

3. Entidade processada

O(a)s trabalhador(a)es candidatos ao procedimento concursal aberto.

4. Definições

Concurso interno geral de acesso – O procedimento levado a efeito para proceder à selecção de candidatos para a promoção nas carreiras de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, aberto para os profissionais com relação jurídica de emprego com a Função Pública.

5. Referências

Decreto-Lei 564/99, de 21 de Dezembro

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

- 7.1. Os Serviços de RH identificam um, ou mais Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica em condições de promoção no ACES BV II;
- 7.2. Os RH verificam se a promoção foi cabimentada no orçamento, elaboram proposta de abertura de concurso com definição do júri do mesmo, e ofício solicitando autorização para abertura do concurso à ARS Centro;
- 7.3. Envia-se à Directora Executiva para assinatura destes documentos;
- 7.4. Fotocopiam-se a proposta e guardam-se cópia de ofício expedido para a ARS Centro, e abrem-se pasta para o processo de concurso;
- 7.5. Os RH enviam ofício e proposta à ARS Centro;
- 7.6. A ARS Centro analisa, dá parecer, e decide sobre a proposta, e comunica decisão ao ACES BV II;
- 7.7. Se a deliberação for negativa arquivam-se a proposta;
- 7.8. Contacta-se o júri do concurso para elaborar a acta nº. 1 com critérios de selecção dos candidatos (antes da publicação tem que existir esta acta);
- 7.9. O Júri reúne-se para elaborar a acta nº. 1 definindo critérios de avaliação, selecção e desempate dos candidatos;
- 7.10. Os RH elaboram aviso de abertura de concurso para publicação, onde são indicados o tipo de procedimento, o prazo de abertura, o local para onde enviar a

candidatura, os documentos a apresentar, os critérios de selecção, e o júri do concurso;

7.11. Envia-se aviso de abertura de concurso à ARS Centro para publicação no Diário da República;

7.12. A ARS Centro manda publicar no Diário da República, e publicita no seu site na data da publicação do concurso no Diário da República;

7.13. Na data da publicação no Diário da República os RH do ACES publicitam o concurso na BEP – Bolsa de Emprego Público e jornais, pelo menos num jornal de âmbito nacional, mas normalmente publicasse, também, num de âmbito local, e envia-se Fax às Unidades Funcionais;

7.14. Os RH recebem candidaturas chegadas pelo correio, e recebem candidaturas em mão na sede do ACES;

7.15. No termo do prazo de recepção deverão, ainda, esperar mais 3 dias para aguardar candidaturas enviadas no termo do prazo pelo correio;

7.16. Contactam o júri de concurso para elaborarem a lista de admitidos e excluídos;

7.17. O Júri reúne e analisa os documentos entregues, verificando a documentação e se os candidatos obedecem aos condicionalismos do aviso de abertura. Elabora a acta da reunião e a lista de admitidos e excluídos;

7.18. Os RH notificam os candidatos em audiência prévia, relativamente à lista de admitidos e excluídos (envio de ofício registado com aviso de recepção aos excluídos, com acta e lista de admitidos e excluídos, ou publicação no Diário da República, se, face ao número de candidatos assim o exigir a lei (CPA);

7.19. Se não houver reclamações dos excluídos o concurso continua;

7.20. Se existirem reclamações o júri reúne para as analisar e decidir admitir ou excluir o candidato;

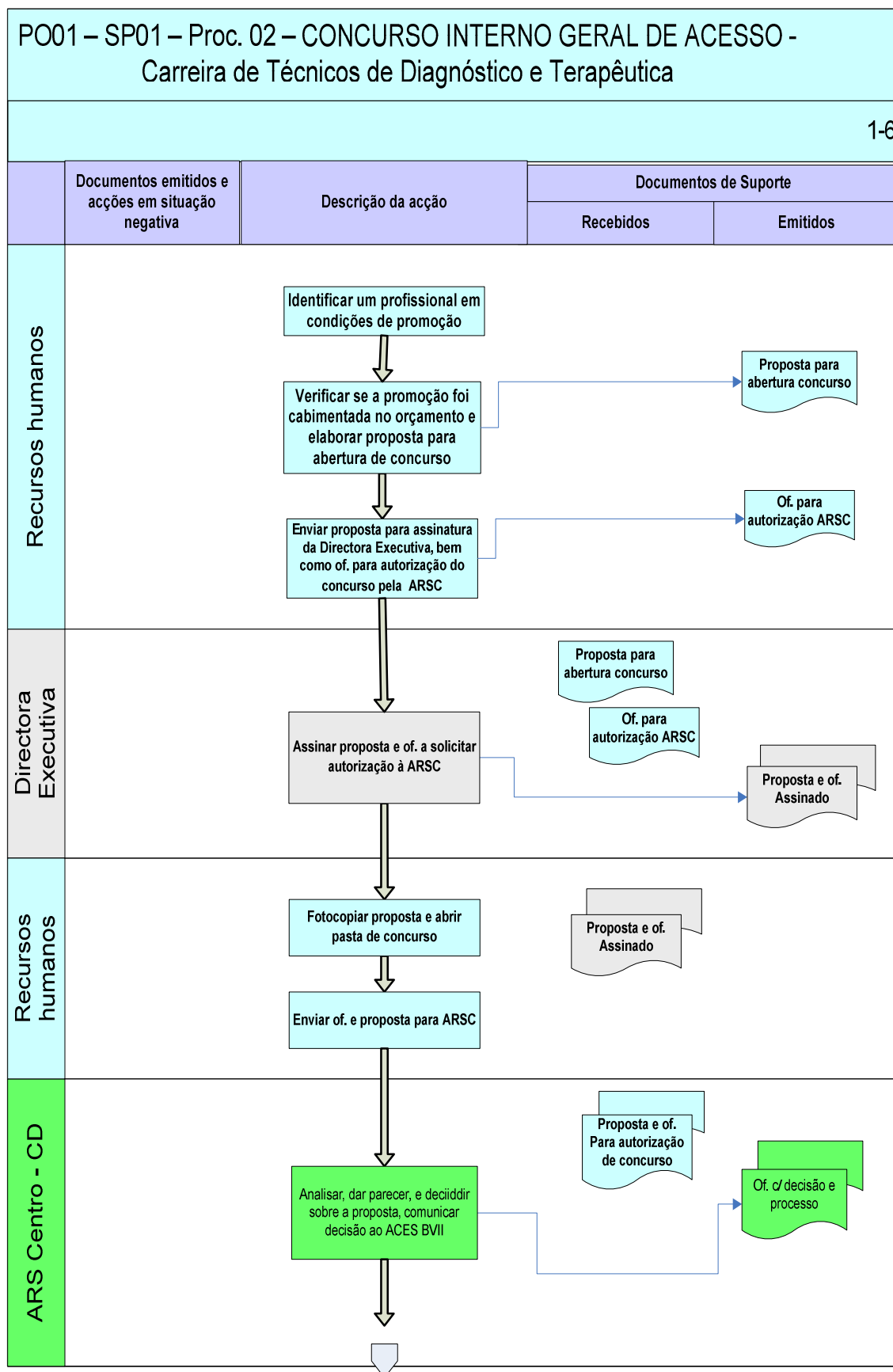
7.21. Se os reclamantes não têm razão o júri responde por carta aos mesmos e o processo continua;

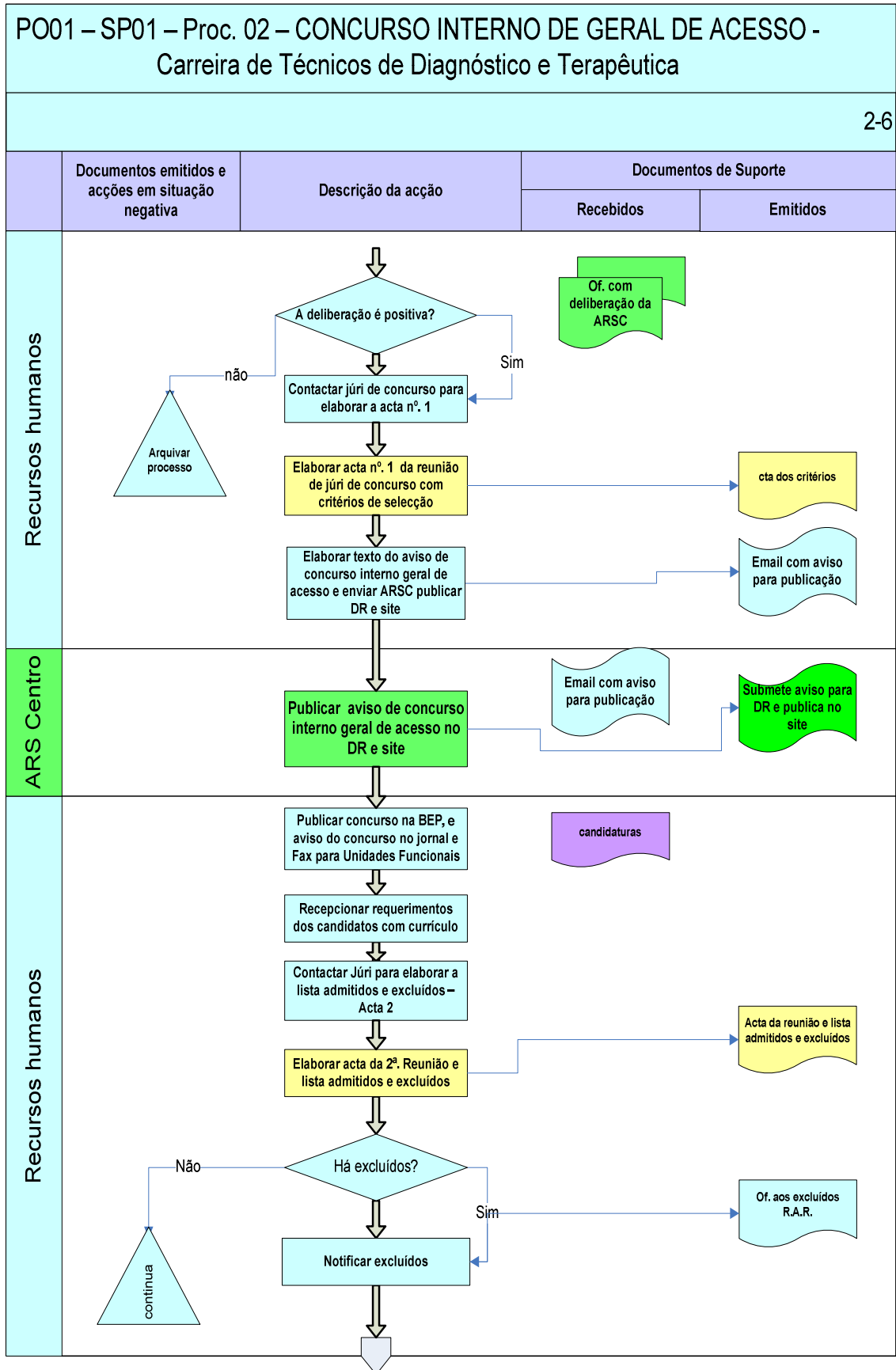
- 7.22. Se os reclamantes tiverem razão o júri elabora acta com nova lista de admitidos e excluídos;
- 7.23. Os RH comunicam as alterações aos reclamantes em ofício registado e aviso de recepção;
- 7.24. Envia email à ARSC com lista de admitidos e excluídos para publicação no Diário da República;
- 7.25. Se após a publicação no DR os RH não receberem recursos dos candidatos excluídos o processo continua;
- 7.26. Se os RH receberem recursos dos candidatos excluídos avisa-se o júri para fazerem nova reunião para analisar os recursos;
- 7.27. O júri reúne e analisa os recursos;
- 7.28. Se o recorrente não tem razão, o júri elabora acta sobre o assunto e responde ao mesmo. O procedimento continua;
- 7.29. Se o recorrente tem razão o júri elabora acta e nova lista de admitidos e excluídos;
- 7.30. Os RH envia email à ARSC com lista de admitidos e excluídos para publicação no Diário da República;
- 7.31. A ARS Centro envia para publicação, e publicita no seu site;
- 7.32. O júri avalia os candidatos de acordo com o previsto para a categoria, elabora a lista de classificação e a acta da reunião;
- 7.33. Os RH notificam candidatos para se pronunciarem (audiência prévia), enviando projecto de lista de classificação (Of. registado com aviso de recepção);
- 7.34. Se houver reclamações por não concordarem com a nota o júri reúne para rever a lista de classificação;
- 7.35. Se as reclamações não tiverem fundamento, faz-se ofício e o concurso continua;
- 7.36. Se tiverem fundamento o Júri elabora nova lista;

- 7.37. Os RH enviam ofício com actas e lista para homologar à ARS Centro que deverá publicar a lista no Diário da República e no site da ARS Centro;
- 7.38. A ARS Centro homologa acta e lista de classificação e devolve ao ACES, e publica no DR e no seu site;
- 7.39. Se os RH receberem recursos dos candidatos em relação à classificação final, avisam o júri para fazer nova reunião para análise dos recursos;
- 7.40. O júri reúne e analisa os recursos;
- 7.41. Se o recorrente não tem razão, o júri elabora acta sobre o assunto e responde ao mesmo. O procedimento continua;
- 7.42. Se o recorrente tem razão o júri elabora acta e nova lista de classificação que deverá ser de novo publicada;
- 7.43. Os RH enviam ofício com acta e lista de com lista de ordenação final para homologação à ARSC, e solicitam a publicação da lista no Diário da República;
- 7.44. Elaboram propostas de contratação/promoção e informação de encargos para serem enviados por ofício à ARS Centro;
- 7.45. Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;
- 7.46. A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão;
- 7.47. Os RH recepcionam autorização, se o candidato é externo ao ACES contactam os candidatos a contratar para combinar datas de início de funções, e solicitam alguma documentação necessária, como notas biográficas;
- 7.48. Os RH enviam processo de cada trabalhador a admitir, ou a promover, à Secção de Pessoal e no caso de promoção de um trabalhador do ACES, este regista a alteração de categoria no sistema informático, se for um trabalhador de outro serviço comunica a data de início de funções e introduz os dados do trabalhador admitido no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.;

- 7.49. Arquivo os documentos no processo individual de cadastro. Se for um novo trabalhador abre um processo individual de cadastro;
- 7.50. O serviço de pessoal envia por email o texto sobre a contratação para publicação no Diário da República e no site da ARS Centro em virtude de ser uma situação definitiva;
- 7.1. Elabora contrato em duplicado que será assinado pelo Presidente da ARSC. Um exemplar é entregue ao trabalhador e outro fica no processo individual no serviço de pessoal;
- 7.51. A ARSC, procede à publicação das promoções ou admissões dos trabalhadores no Diário da República e site.

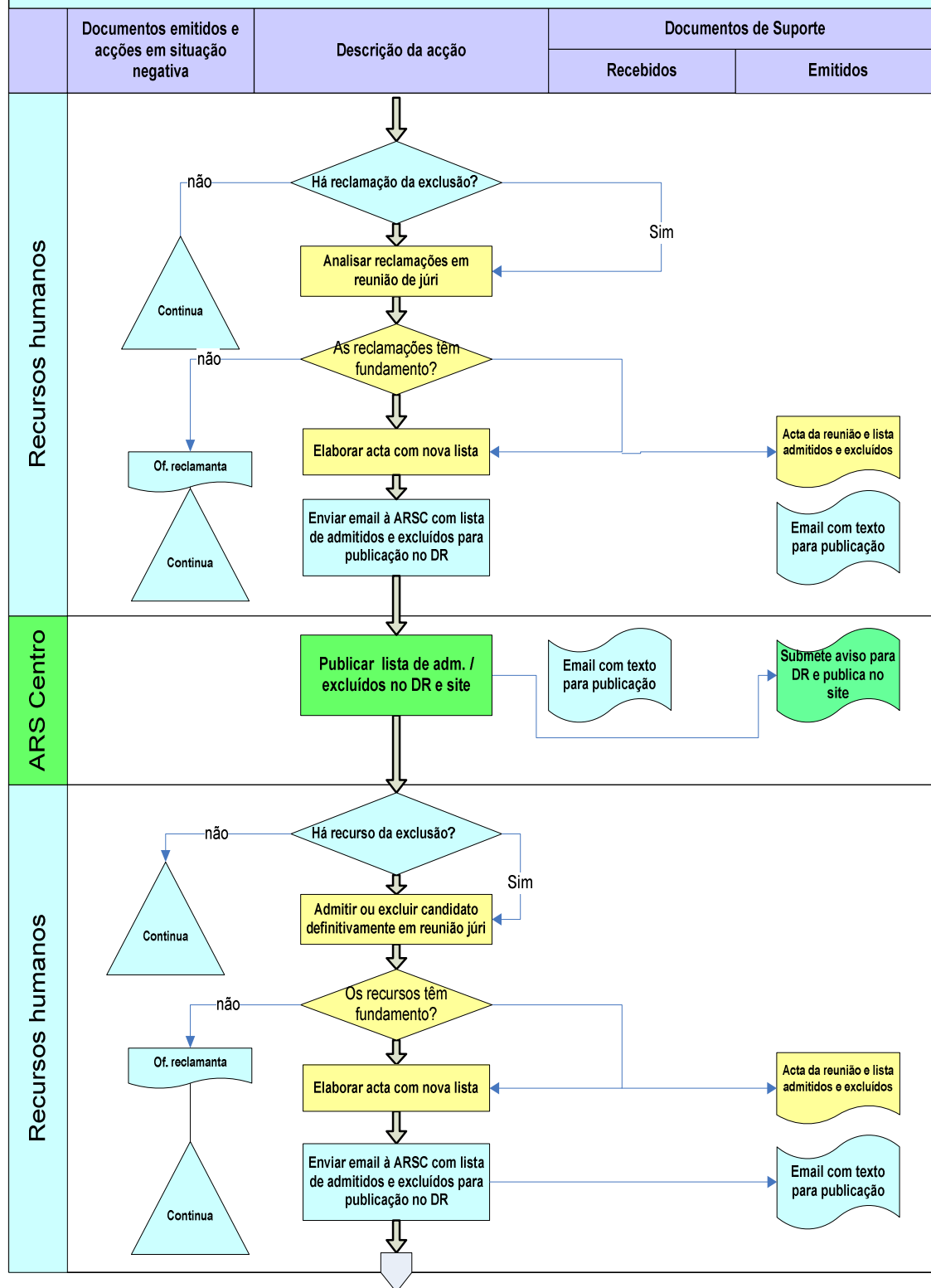
Fig. 7





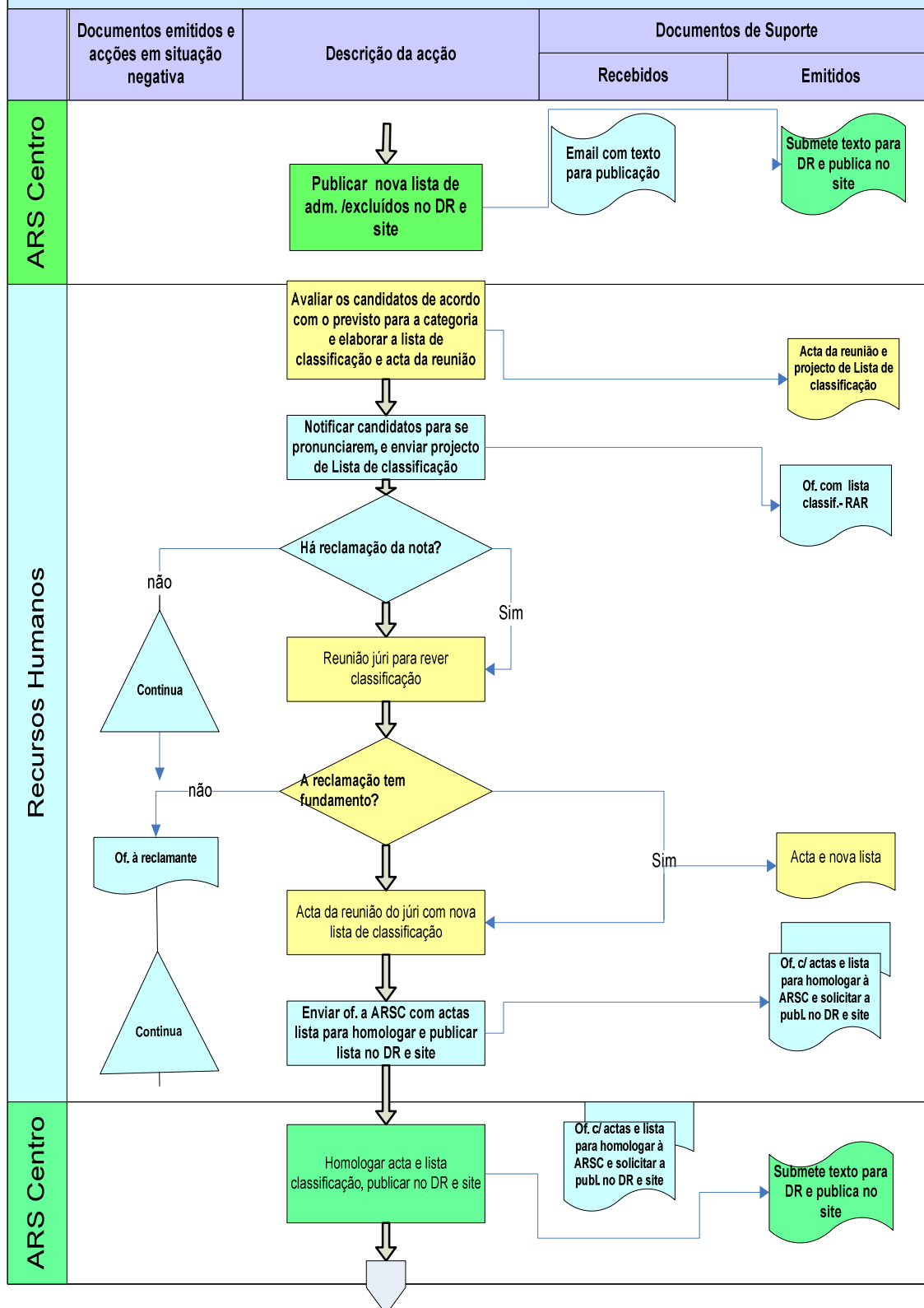
PO01 – SP01 – Proc. 02 – CONCURSO INTERNO DE GERAL DE ACESSO -
Carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

3-6



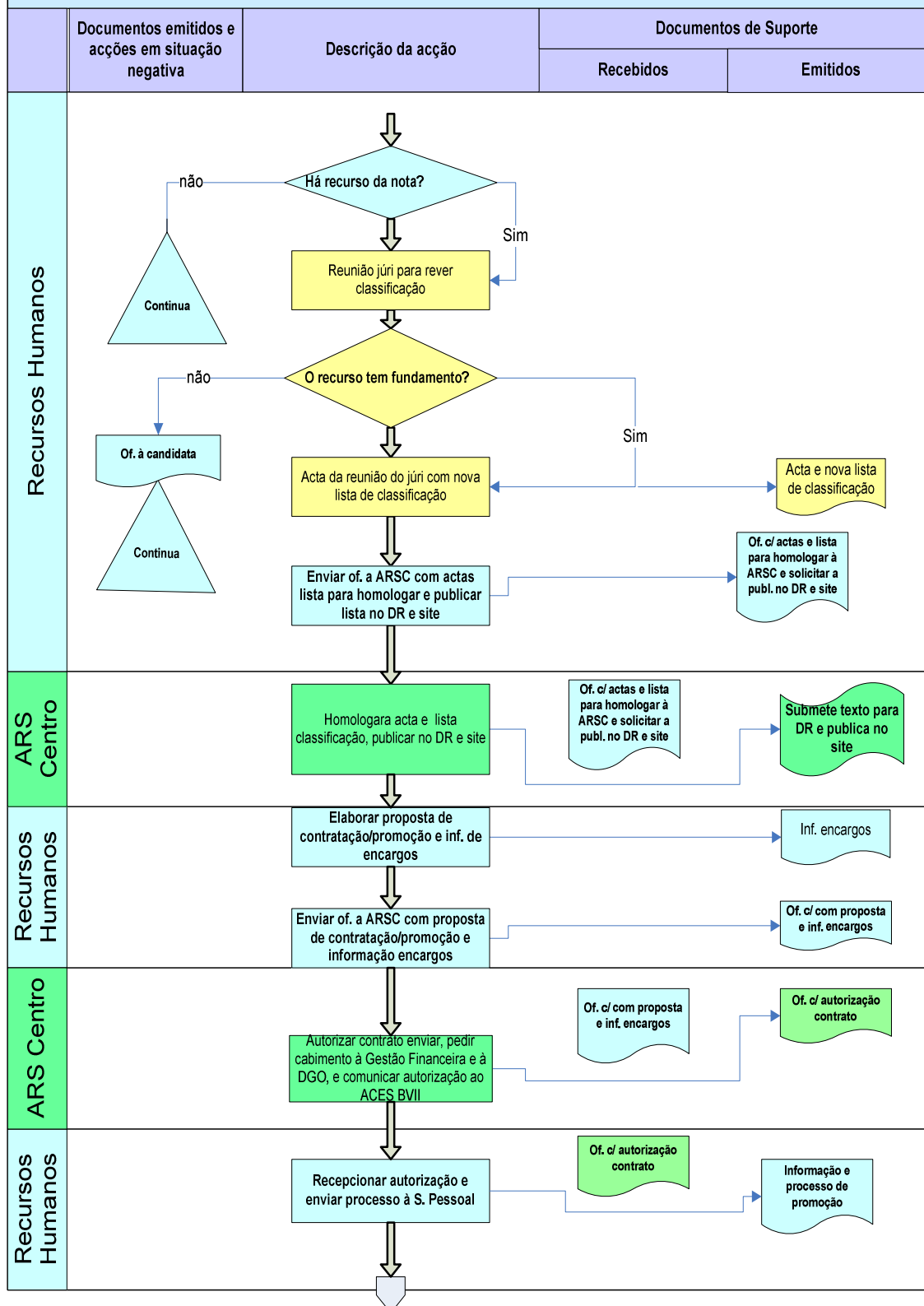
PO01 – SP01 – Proc. 02 – CONCURSO INTERNO DE GERAL DE ACESSO -
Carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

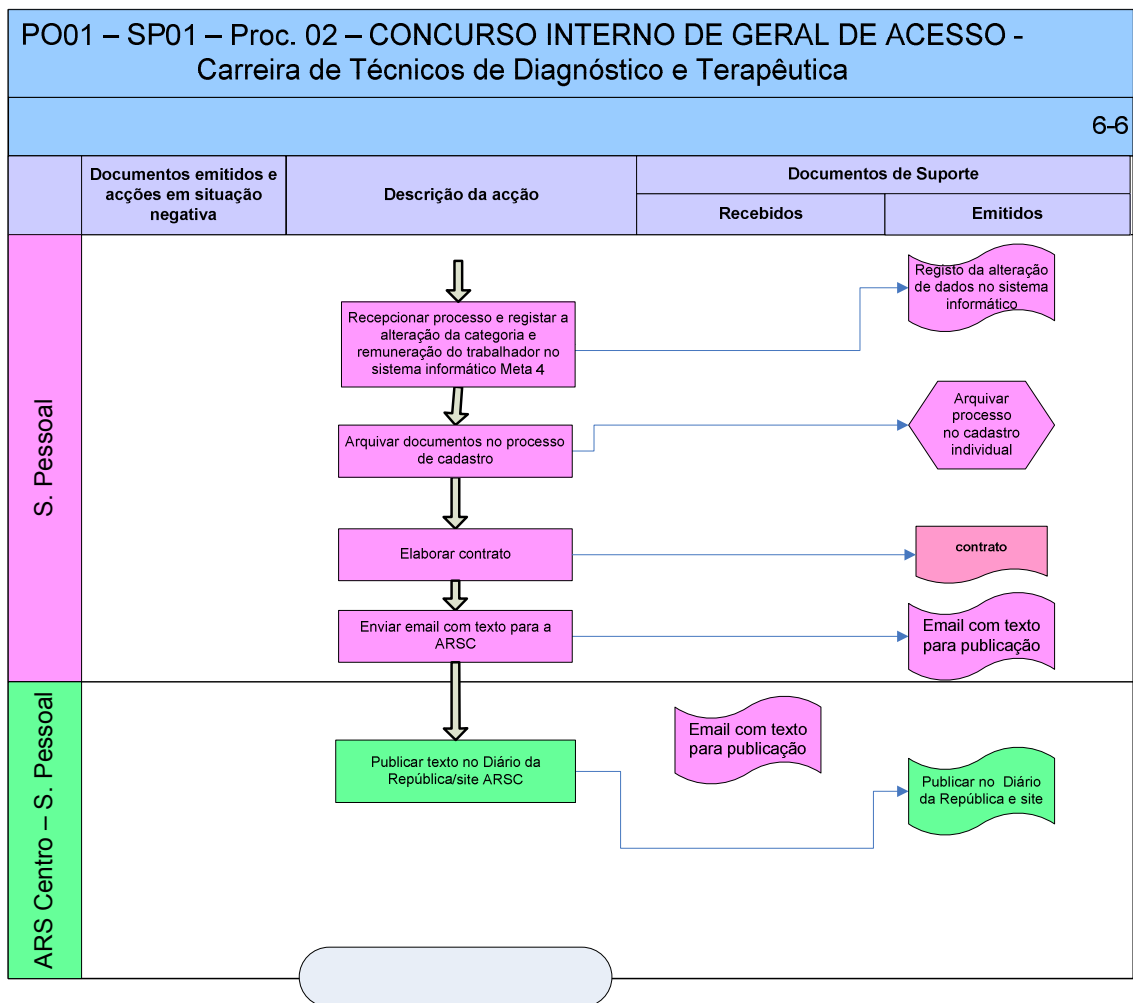
4-6



PO01 – SP01 – Proc. 02 – CONCURSO INTERNO DE GERAL DE ACESSO -
Carreira de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

5-6





**PO01 – SP01 – Proc. 03 – CONCURSO INTERNO DE ACESSO
DE ÂMBITO CIRCUNSCRITO**
Carreira de Técnicos Superiores de Saúde
Decreto-Lei 213/2000, de 2 de Setembro

1. Objectivo

Proceder a um concurso de promoção de trabalhadores da carreira de Técnicos Superiores de Saúde (Ex.º Psicologia, Nutrição, etc.) de âmbito circunscrito, ou seja apenas podem concorrer trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II.

2. Âmbito:

Trabalhadores da carreira de Técnico Superior de Saúde pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II, que possuam as condições necessárias para admissão ao concurso interno de acesso de âmbito circunscrito.

3. Entidade processada

O(a)s trabalhador(a)es candidatos ao concurso interno de acesso de âmbito circunscrito.

4. Definições

Concurso interno de acesso circunscrito – O procedimento levado a efeito para proceder à selecção de candidatos para a promoção nas carreiras de Técnicos de Superiores de Saúde pertencentes, apenas, ao mapa de pessoal do ACES.

5. Referências

Decreto-Lei 213/2000, de 2 de Setembro.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

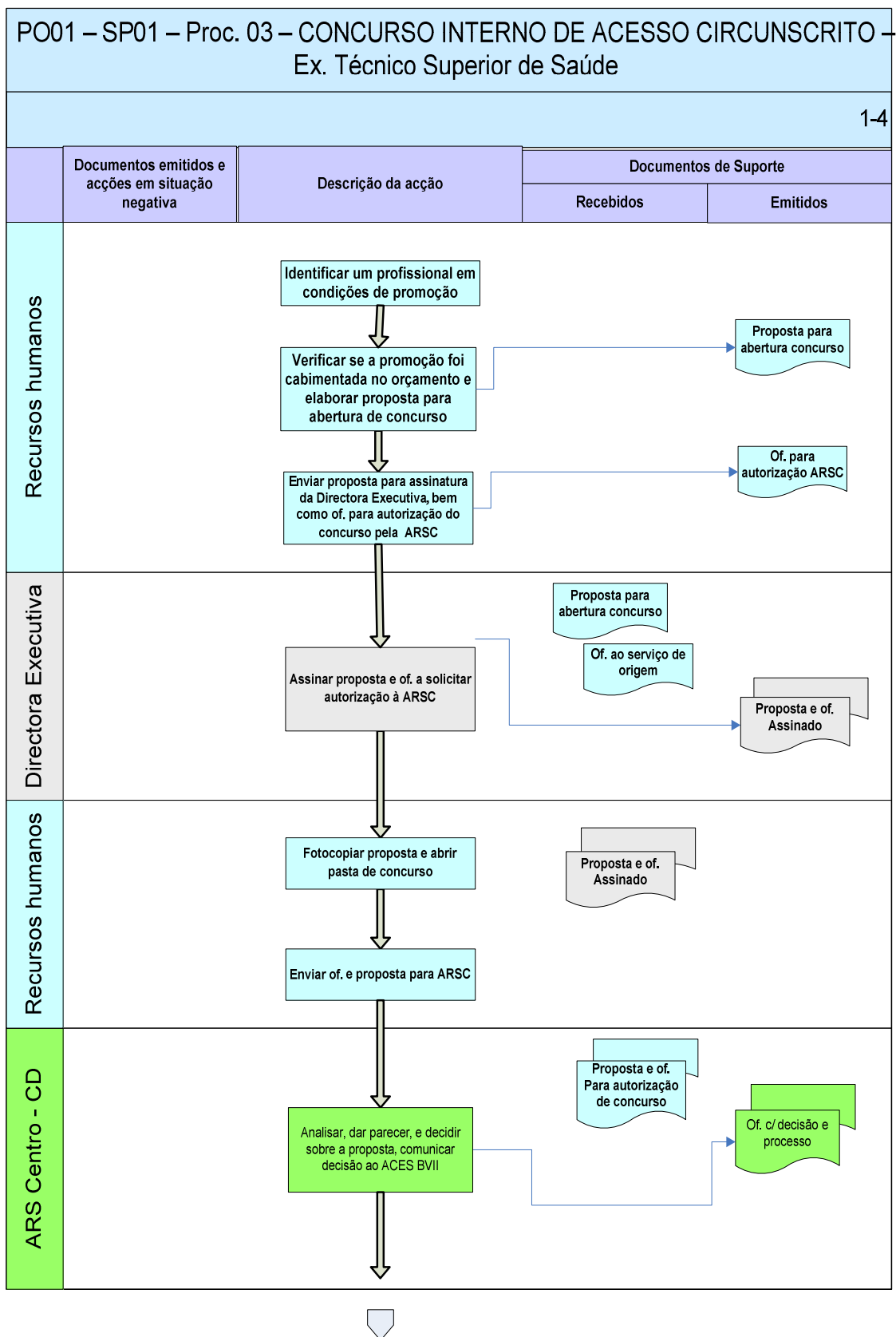
- 7.1. Os Serviços de RH identificam um ou mais Técnicos Superiores de Saúde em condições de promoção dentro de qualquer serviço do ACES BV II;
- 7.2. Os RH verificam se a promoção foi cabimentada no orçamento, elaboram proposta de abertura de concurso com definição do júri do mesmo, e ofício solicitando autorização para abertura do concurso à ARS Centro;
- 7.3. Envia à Directora Executiva para assinatura destes documentos;
- 7.4. Fotocopiam proposta e guardam cópia do ofício expedido para a ARS Centro, e abrem pasta para o processo de concurso;

- 7.5. Os RH enviam ofício e proposta à ARS Centro;
- 7.6. A ARS Centro analisa, dá parecer, decide sobre a proposta, e comunica decisão ao ACES BV II;
- 7.7. Se a deliberação for negativa arquivam a proposta;
- 7.8. Se a deliberação for positiva contactam o júri do concurso para elaborar a acta nº. 1 com os critérios de selecção dos candidatos;
- 7.9. O Júri reúne para elaborar a acta nº. 1 definindo critérios de avaliação, selecção e desempate dos candidatos;
- 7.10. Os RH elaboram Ordem de Serviço com aviso de abertura de concurso para publicação, onde são indicados o tipo de procedimento, o prazo de abertura, o local para onde enviar a candidatura, os documentos a apresentar, os critérios de selecção, e o júri do concurso; (Por ser circunscrito só podem concorrer Técnicos Superiores de Saúde do próprio ACES, por isso não é necessário ser publicado no Diário da República, nem no site da ARS Centro, é apenas publicitado, no local de trabalho dos profissionais dentro do ACES, por Ordem de Serviço)
- 7.11. No Centro de Saúde é afixada a Ordem de Serviço com o aviso do procedimento concursal e são avisados os Técnicos Superiores de Saúde, para quem foi aberto concurso de acesso à categoria superior;
- 7.12. Os RH recebem candidaturas chegadas pelo correio, e/ou recebem candidaturas em mão na sede do ACES;
- 7.13. No termo do prazo de recepção deverão, ainda, esperar mais 3 dias para dar continuidade ao processo, pois têm que aguardar candidaturas enviadas no termo do prazo pelo correio (isto se ainda não tiverem chegado todas as candidaturas possíveis);
- 7.14. Contactam o júri de concurso para elaborarem a lista de admitidos e excluídos;

- 7.15. O Júri reúne e analisa os documentos entregues, verificando a documentação e se os candidatos obedecem aos condicionalismos do aviso de abertura, e elabora a acta da reunião e a lista de admitidos e excluídos;
- 7.16. Os RH notificam os candidatos em audiência prévia, relativamente à lista de admitidos e excluídos (envio de ofício registado com aviso de recepção aos excluídos, com acta e lista de admitidos e excluídos. Normalmente, neste tipo de concurso não existem excluídos, porque decorre dentro do próprio ACES, e só concorrem os trabalhadores com as condições exigidas);
- 7.17. Não havendo reclamações dos excluídos o concurso continua;
- 7.18. O júri avalia os candidatos de acordo com o previsto para a categoria (avaliação curricular, provas públicas de discussão, ou outra, ver legislação da carreira) e elabora a lista de classificação e acta da reunião;
- 7.19. Os RH notificam candidatos para se pronunciarem (RAR), enviando projecto de lista de classificação;
- 7.20. Se os candidatos reclamarem por não concordarem com a nota, o júri reúne para rever a lista de classificação e responde aos reclamantes;
- 7.21. Se os candidatos concordarem com a nota, os RH enviam ofício com as actas e lista de classificação para homologar à ARS Centro que deverá publicar a lista no Diário da República e no site da ARS Centro;
- 7.22. A ARS Centro homologa a acta e lista de classificação e devolve todos os documentos ao ACES, e publica no DR e no seu site;
- 7.23. Neste tipo de concurso não costuma haver recursos das notas, porque normalmente é só para aquele profissional, mas se houver procede-se como nos concursos anteriores;
- 7.24. A seguir os RH elaboram propostas de promoção e informação de encargos e enviam-nas por ofício à ARS Centro;

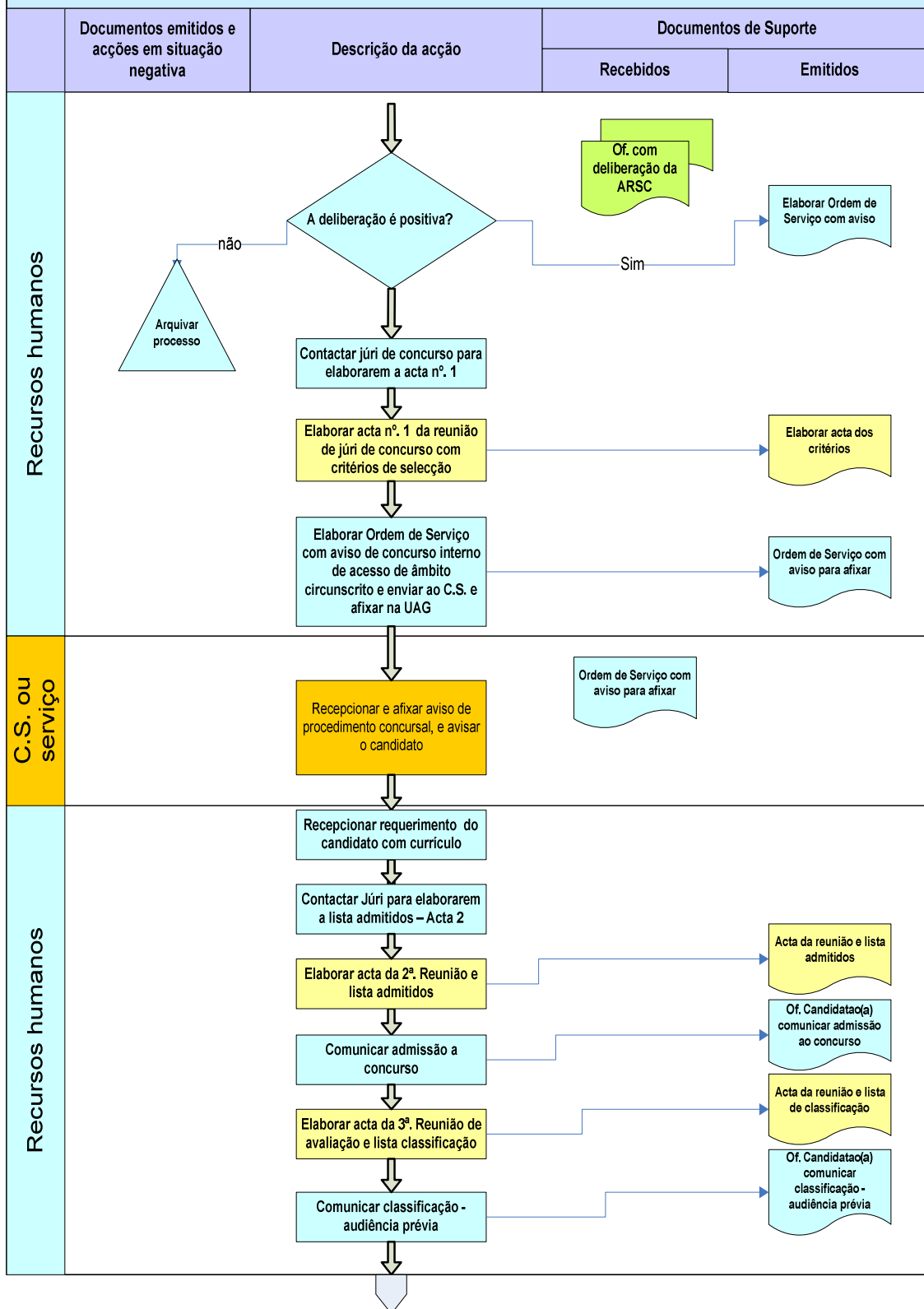
- 7.25. Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;
- 7.26. A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão e processo;
- 7.27. Os RH recepcionam autorização e comunicam telefonicamente ao candidato e enviam processo de cada trabalhador a promover à Secção de Pessoal;
- 7.28. A Secção de Pessoal regista a alteração de categoria no sistema informático de cadastro;
- 7.29. Arquivam-se os documentos no processo individual de cadastro;
- 7.30. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicação no Diário da República e no site da ARS Centro em virtude de ser uma situação definitiva;
- 7.31. Elabora contrato em duplicado que será assinado pelo Presidente da ARSC. Um exemplar é entregue ao trabalhador e outro fica no processo individual no serviço de pessoal;
- 7.32. A ARSC, procede à publicação no Diário da República e publicitação no site da promoção do trabalhador.

Fig. 8



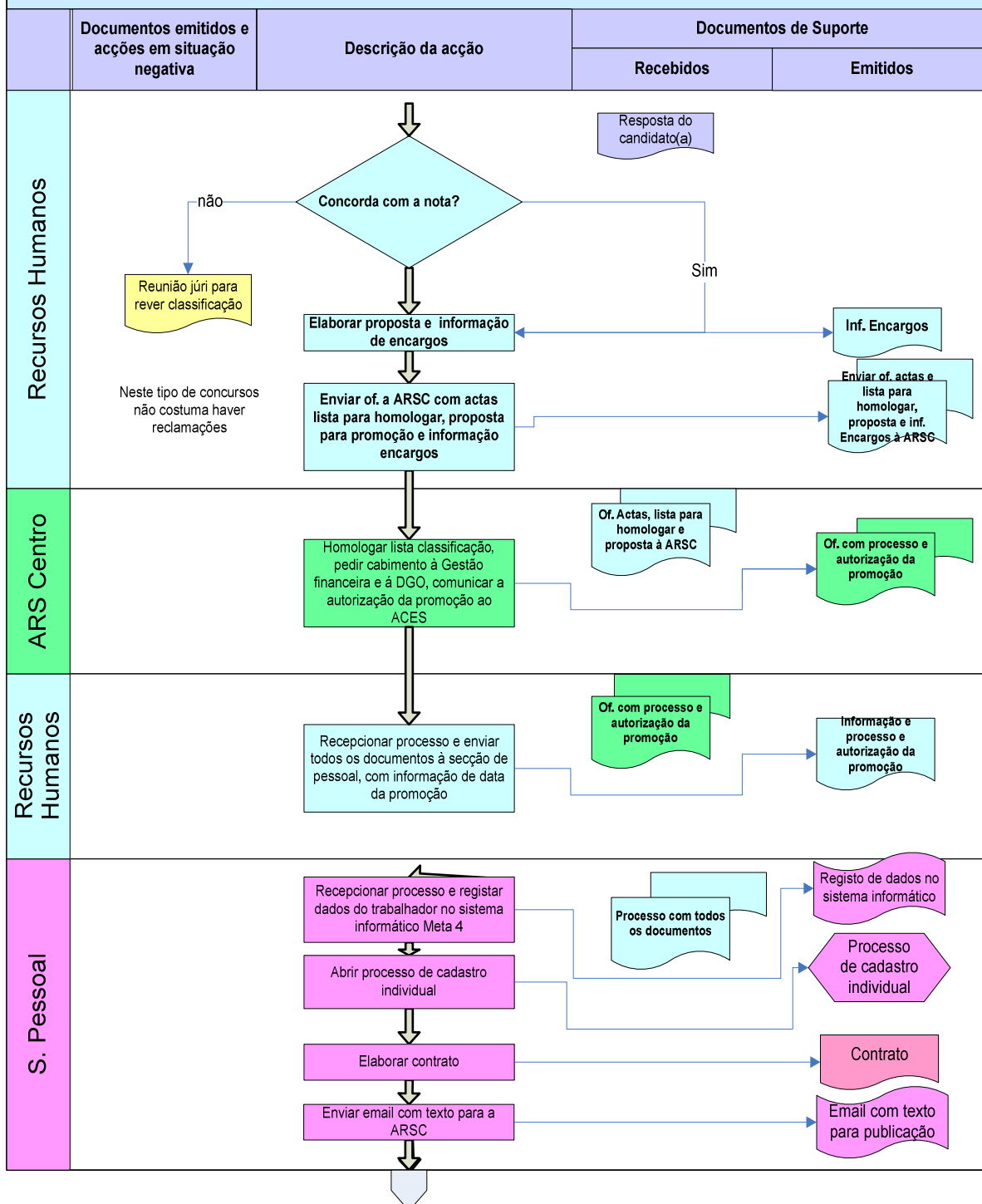
PO01 – SP01 – Proc. 03 – CONCURSO INTERNO DE ACESSO CIRCUNSCRITO –
Ex. Técnico Superior de Saúde

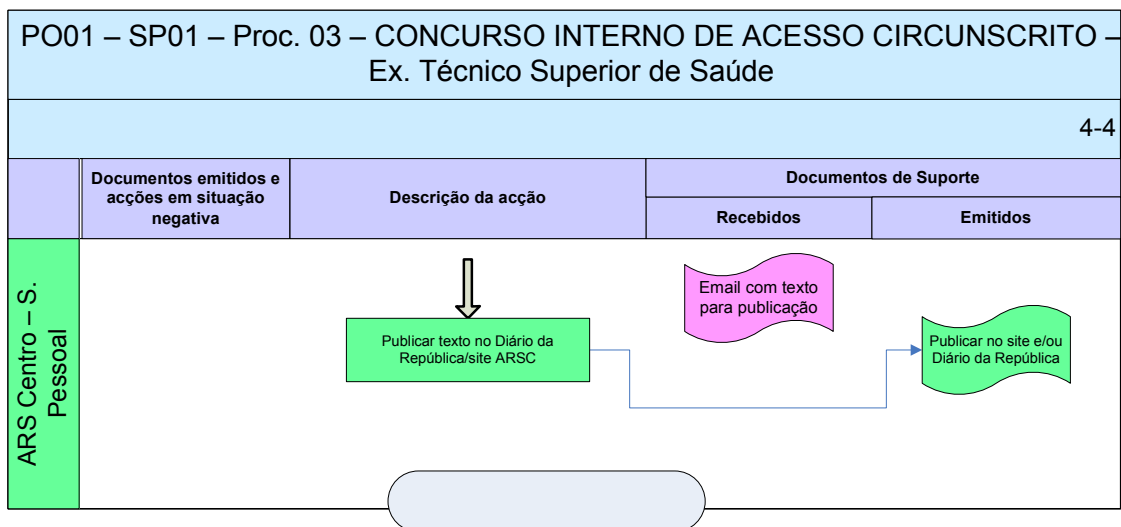
2-4



PO01 – SP01 – Proc. 03 – CONCURSO INTERNO DE ACESSO CIRCUNSCRITO –
Ex. Técnico Superior de Saúde

3-4





6..2. PROCESSO 2 – MOBILIDADE GERAL

PO01-SP01-Proc.01. – CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO

Entre entidade excluída do âmbito de aplicação da Lei 12-A/2008, e entidade sujeita
à referida Lei

Artº. 58º. da Lei 12-A/2008, de 28 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder à solicitação de mobilidade externa ao ACES através de cedência de interesse público, tendo em conta as necessidades do serviço.

2. Âmbito:

Trabalhadores externos a quem não se aplica a Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da mobilidade, ou o ACES que solicita a cedência de interesse público, se for da iniciativa do ACES.

4. Definições

Cedência de interesse público – É uma forma de mobilidade em que o trabalhador pertence ao mapa de pessoal de uma entidade que está abrangida pela Lei 12-A/2008, de 27.02. e outra não abrangida e vice-versa.

Entre entidade excluída do âmbito de aplicação da Lei 12-A/2008, e entidade sujeita à referida Lei

5. Referências

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - Capítulo IV Mobilidade Geral

Artº. 58º.

Cedência de Interesse público

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Responsável do Serviço de origem, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Contabilidade, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Ministro da Saúde, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

- 7.1. Os RH recebem um requerimento solicitando a mobilidade por cedência de interesse público, e registam o mesmo em mapa em Excel;
- 7.2. Verificam se o pedido está de acordo com a Lei, e se existe posto de trabalho vago no mapa de pessoal do ACES BV II,
- 7.3. Se não houver posto de trabalho vago, comunicam à requerente, que não há vaga e arquivam o processo;
- 7.4. Se existir vaga enviam ofício ao serviço para que a trabalhadora pretende ir, pedindo parecer sobre o interesse da vinda do trabalhador(a), ouvindo a opinião do responsável da Unidade Funcional a que o trabalhador se candidata; no caso de ser uma mobilidade de enfermeiro será pedida opinião

à Sr^a. Enfermeira que faz parte do Conselho Clínico do ACES, e se for médico ao Director Clínico do ACES;

- 7.5. O responsável do serviço de destino recepciona o ofício, avalia o interesse do pedido, e responde aos Recursos Humanos;
- 7.6. Se não houver interesse na cedência os RH informam a requerente por ofício e arquivam o processo;
- 7.7. Caso haja interesse na cedência do trabalhador, os RH verificam se o requerimento já traz anexo o acordo da entidade de origem;
- 7.8. Se o requerimento não vier acompanhado do acordo escrito da entidade de origem, os RH elaboram ofício solicitando parecer sobre a hipótese de cedência de interesse público do trabalhador, e aguardam resposta;
- 7.9. Se a resposta do serviço de origem for negativa, informam a requerente e arquivam processo;
- 7.10. Se a resposta do serviço for positiva, ou o requerimento trouxer, já, o acordo da entidade à cedência do trabalhador, e houver acordo do serviço que irá receber o profissional, os RH elaboram parecer onde tem em conta, a informação dos serviços intervenientes, e o posto de trabalho vago, a fim da Directora Executiva do ACES BV II decidir do interesse da concretização da cedência;
- 7.11. Os RH enviam parecer à Coordenadora da UAG para validação. Esta depois de o validar apresenta-o com os restantes documentos do processo à Directora Executiva para Despacho;
- 7.12. Sendo o Despacho da Directora Executiva negativo, os RH informam requerente e arquivam processo;
- 7.13. Havendo concordância da Directora Executiva os RH elaboram um mapa com a previsão de encargos, e ofício dirigido à Administração Regional de Saúde do Centro, solicitando cabimento orçamental para a despesa, autorização para a concretização da cedência requerida, referindo o interesse dos dois serviços na cedência solicitada pelo requerente, a existência de posto

de trabalho vago no mapa de pessoal, a concordância da Directora Executiva, anexam informação de encargos e os originais dos documentos do processo, ficando com cópias do mesmo;

- 7.14. A ARSC analisa o processo, pede cabimento à Gestão Financeira, e confirmação de cabimento à Direcção Geral do Orçamento, e envia-o com parecer ao membro do Governo de que depende a entidade de origem do trabalhador(a) (nº. 2 do artº. 58º.);
- 7.15. A Direcção de Serviços da ARSC, logo que obtenha a resposta do Membro do Governo, envia a decisão para o ACES, mas, se esta for positiva elabora, imediatamente, um acordo que irá ser assinado pelos 3 intervenientes (ARSC, Serviço de origem e trabalhador(a) e depois de assinado será enviado ao ACES BV II;
- 7.16. Os RH recepcionam o ofício da ARS Centro com deliberação e processo;
- 7.17. Se a decisão for negativa informam a requerente por ofício e arquivam o processo;
- 7.18. Se for positiva combinam pelo telefone a data de início de funções, com o trabalhador(a) e a entidade de origem e fazem ofício a esta a solicitar os dados do trabalhador(a), nota biográfica, e guia de vencimento com posicionamento remuneratório;
- 7.19. Os serviços de RH comunicam à requerente, por ofício, a decisão final;
- 7.20. Após a conclusão do processo enviam-se todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal, com a informação da data de início de funções, e indicação de que a cedência de interesse público deverá ser publicitada;
- 7.21. O processo é recepcionado no serviço de pessoal, onde o novo trabalhador será introduzido no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.
- 7.22. Abrem processo de cadastro individual, e arquivam os documentos do processo de autorização da cedência de interesse público e o acordo de cedência;

7.23. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicitação no site da ARS Centro;

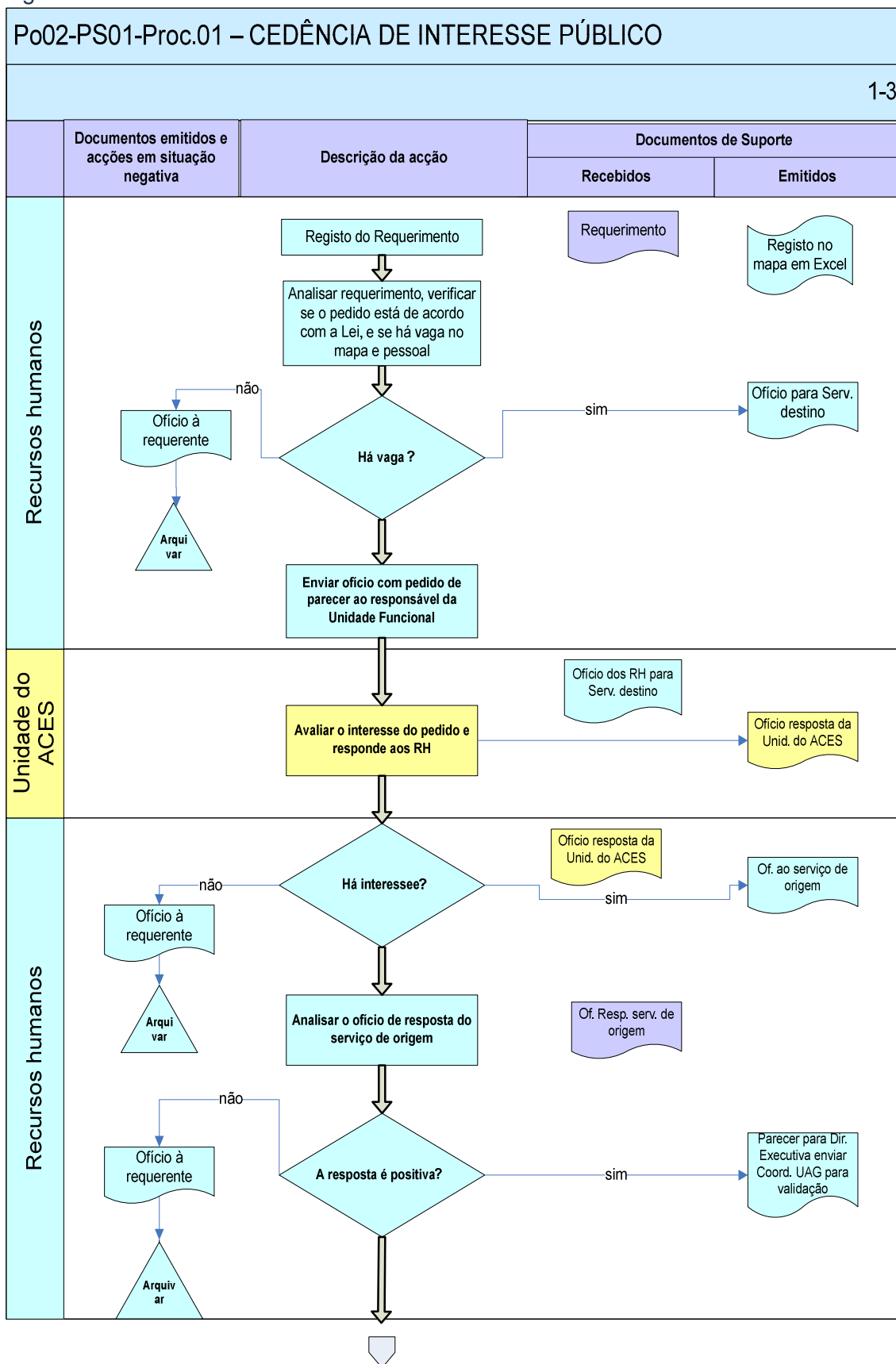
7.24. A ARSC procede à publicitação do texto no seu site;

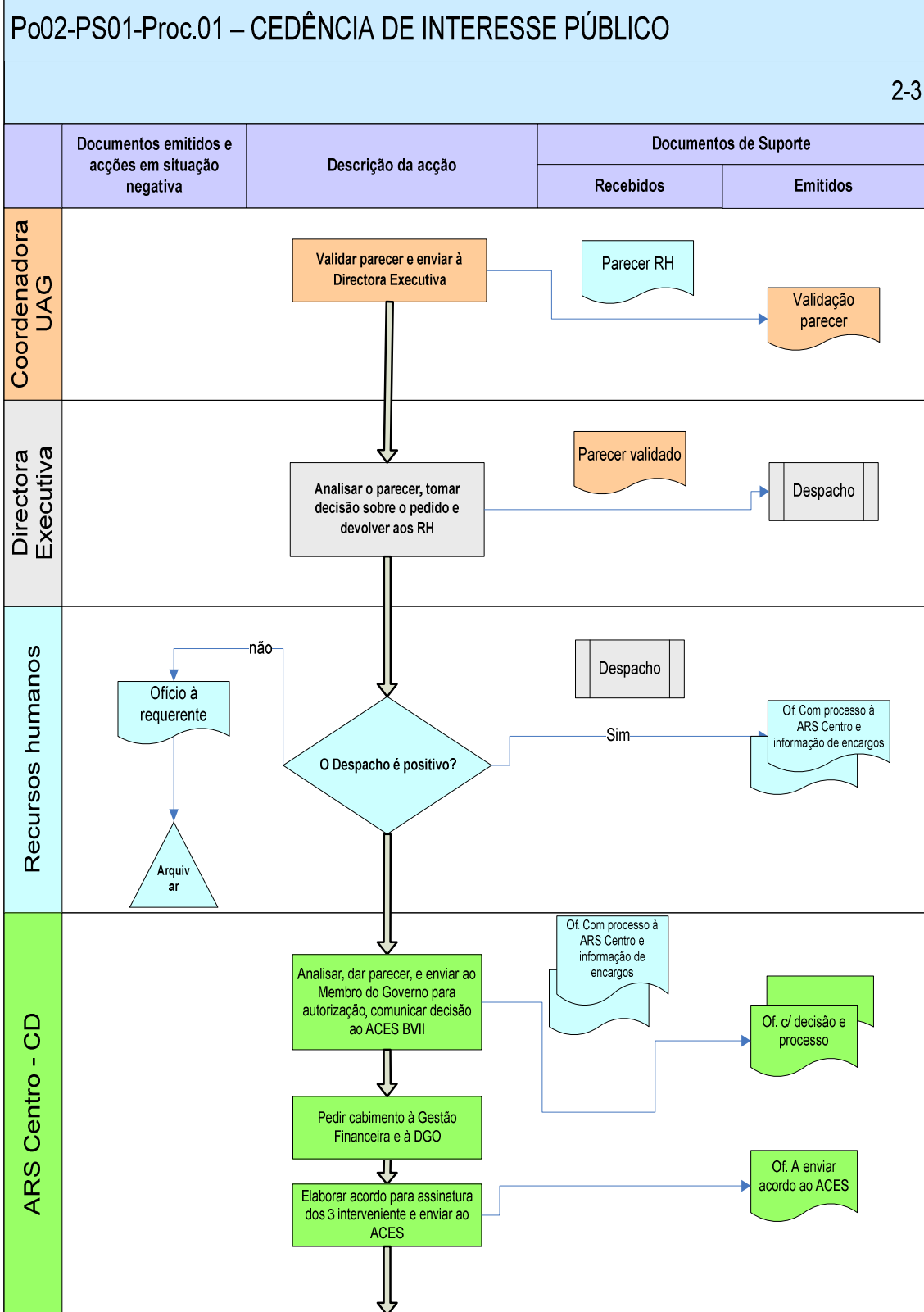
Observações: Esta mobilidade por cedência de interesse público só tem a duração de um ano (nº. 13 do artº. 58º.), e não pode haver novo pedido de cedência de interesse público do trabalhador para o mesmo serviço no ano seguinte.

Só através de concurso é possível o trabalhador ficar afecto ao mapa do serviço.

O pedido de cedência de interesse público pode ser efectuado pelo próprio serviço interessado no trabalhador.

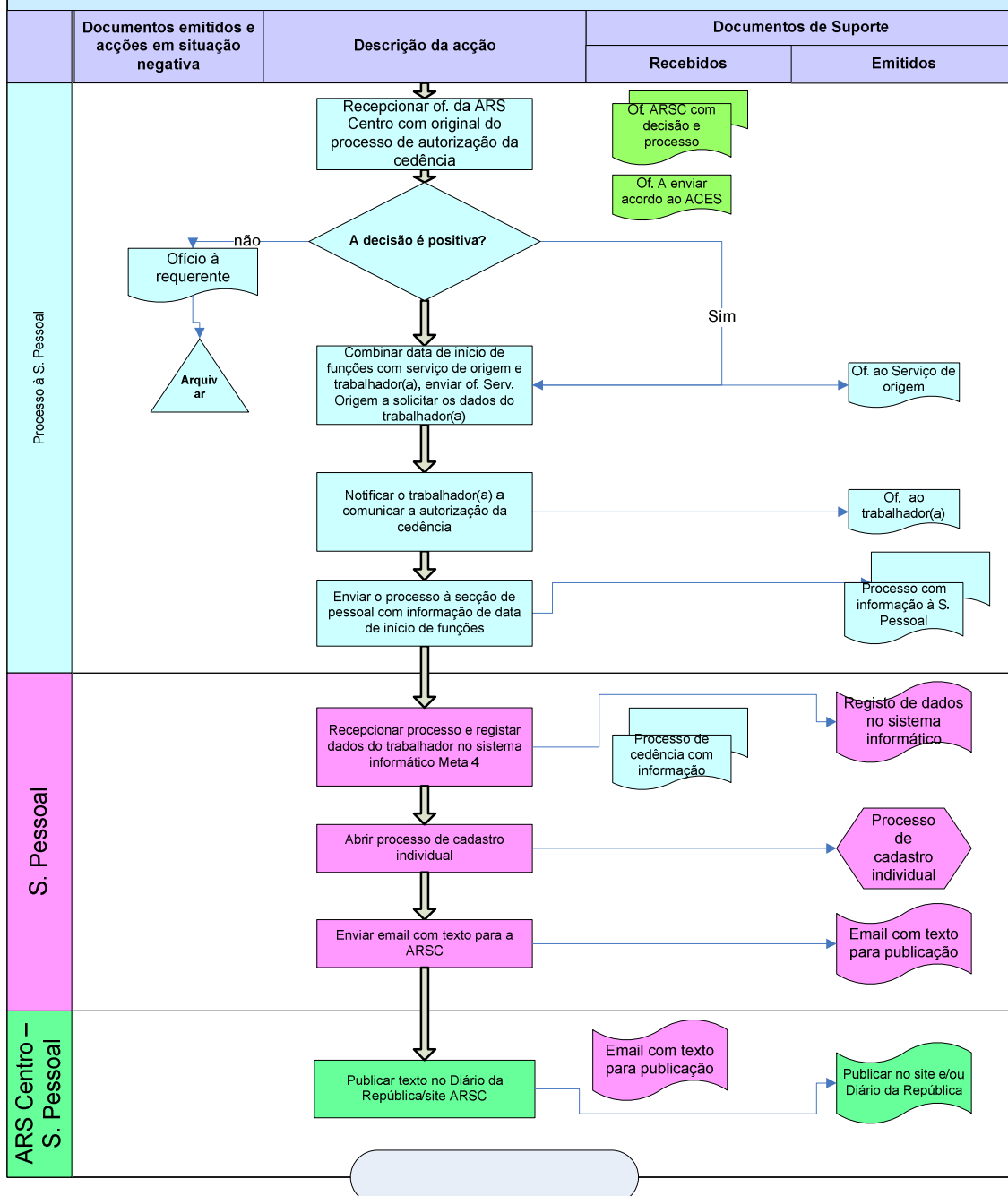
Fig. 9





Po02-PS01-Proc.01 – CEDÊNCIA DE INTERESSE PÚBLICO

3-3



PO02-SP01-Proc.02. - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA
- Trabalhador interno ao mesmo órgão ou serviço,(dentro do mesmo ACES)
- Art. 59º., 60º. e 61º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder à necessidade de mobilidade de um trabalhador dentro do ACES através de mobilidade interna na categoria, tendo em conta o interesse do serviço.

2. Âmbito:

Trabalhadores internos ao ACES Baixo Vouga II a quem se aplica a Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

3. Entidade processada

O serviço dentro do ACES interessado na mobilidade de um trabalhador de uma outra Unidade.

4. Definições

. Mobilidade interna a órgãos ou serviços - dentro do mesmo ACES – É uma forma de mobilidade em que o trabalhador pertence ao mapa de pessoal do ACES BV II, mas, o próprio ACES pretende que o trabalhador por razões de interesse do serviço, mude de local de trabalho (artº. 59º. Lei 12-A/2008, de 27.02.).

Quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência do órgão ou serviço o imponha, os trabalhadores em actividade, podem ser sujeitos a mobilidade interna.

5. Referências

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - Capítulo IV Mobilidade Geral

Artº. 59º.

Mobilidade interna na categoria

Ver, também, art.ºs 59.º a 65º.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Responsável do Serviço de origem, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

- 7.1 Quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência do órgão ou serviço o imponha, os trabalhadores em actividade, podem ser sujeitos a mobilidade interna, o serviço solicita a mobilidade através de informação escrita do responsável do serviço interessado, ou parecer da Directora Executiva, devidamente fundamentado; (no caso de ser uma mobilidade de enfermeiro será pedida opinião à Sr^a. Enfermeira que faz parte do Conselho Clínico do ACES, e se for médico ao Presidente do Conselho Clínico do ACES);
- 7.2 A Directora Executiva envia a informação à Coordenadora da Unidade de Apoio à Gestão – UAG;
- 7.3 A Coordenadora da UAG toma conhecimento do pedido do serviço interessado na mobilidade interna na mesma categoria, e envia-o aos Recursos Humanos;
- 7.4 Os RH registam o pedido de mobilidade interna na categoria dentro do mesmo ACES num mapa em Excel;
- 7.5 Se não estiver de acordo com a Lei, comunicam ao serviço interessado e arquivam o pedido;
- 7.6 Se estiver de acordo com a Lei, fazem ofício ao serviço de origem(uma Unidade do ACES) a pedir parecer;
- 7.7 O Serviço de origem analisa o pedido e faz ofício a responder aos RH;
- 7.8 Os RH recepcionam a resposta do serviço de origem. Se a mesma for negativa informa o serviço interessado e arquivam o processo;
- 7.9 Se estiver de acordo com a Lei, e a resposta do serviço de origem tiver parecer positivo, solicitam o acordo do trabalhador por ofício; (Em regra, a mobilidade interna depende do acordo do trabalhador, e dos serviços de origem e de destino, pelo que deverá haver um documento em que fique expressa a sua concordância);
- 7.10 Se a resposta do trabalhador(a) for negativa e as razões invocadas pelo trabalhador(a) estiverem de acordo com o previsto na Lei, a mobilidade ficará sem

efeito, informam os serviços intervenientes e o trabalhador(a) por ofício e arquiva-se o processo;

(caso o trabalhador invoque e comprove por escrito haver prejuízo sério para a sua vida pessoal, não se aplicará a mobilidade)

7.11 Nas situações previstas no nº. 2 do artº. 61º. (Lei 12-A/2008)n poderá ser dispensado o acordo dos trabalhadores;

7.12 Tendo o acordo do trabalhador, a informação positiva do serviço de origem, e do serviço que irá receber o profissional os RH elaboram parecer, onde tem em conta, a informação dos serviços intervenientes, a fim de que a Directora Executiva do ACES BV II decida do interesse da concretização da mobilidade;

7.13 Os RH enviam parecer à Coordenadora da UAG para validação, e esta depois de o validar apresenta-o a Despacho à Directora Executiva;

7.14 A Directora Executiva analisa o parecer, e o processo, e envia Despacho aos RH;

7.15 Se a decisão for negativa os RH fazem ofício a informar os interessados, e arquivam o processo;

7.16 Se a decisão da Directora Executiva for positiva, (porque esta mobilidade é dentro do mesmo ACES), concretiza-se a mobilidade na categoria, (acorda-se a data de início de funções pelo telefone com os intervenientes).

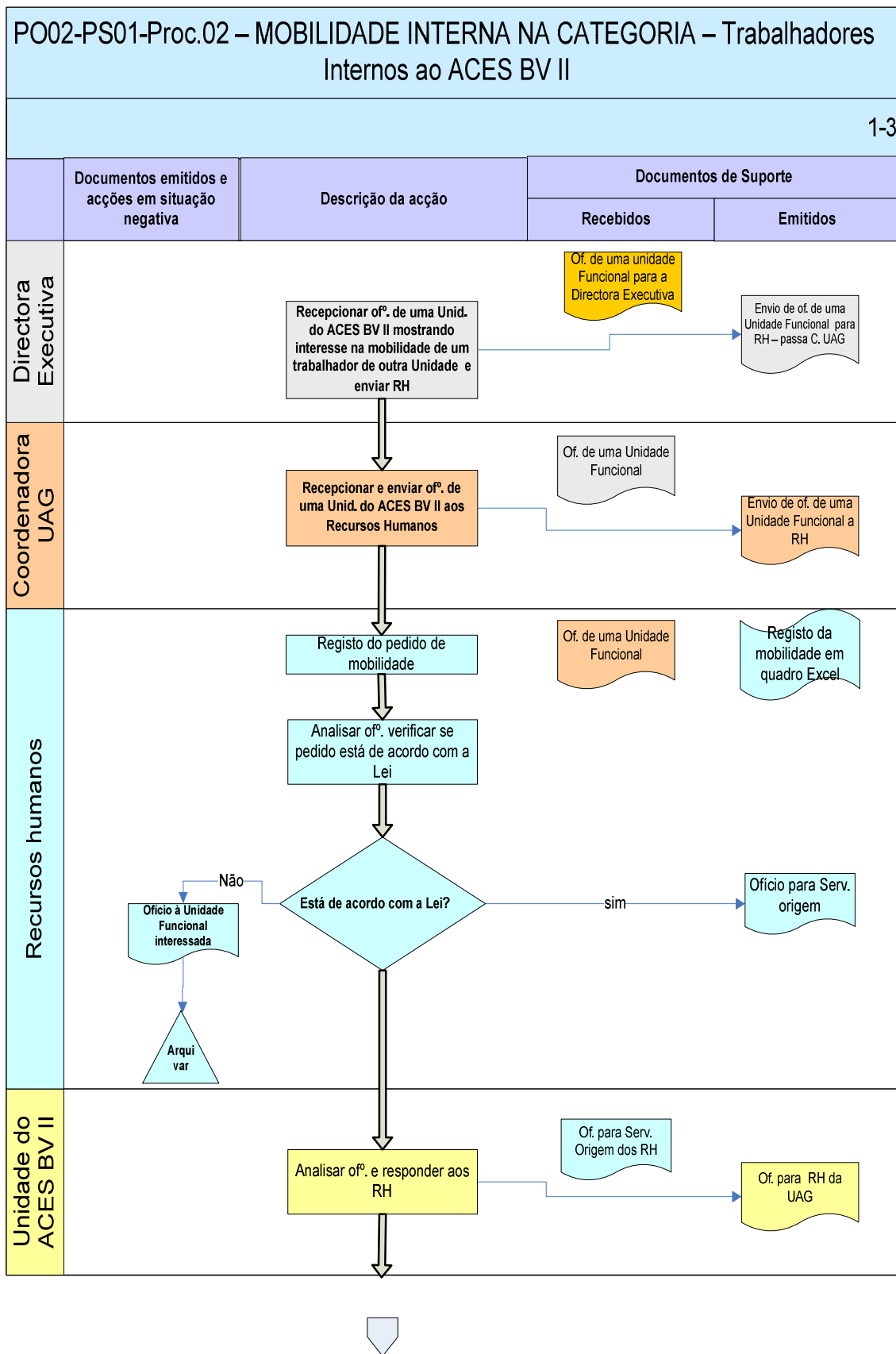
7.17 Notificam-se por escrito os intervenientes;

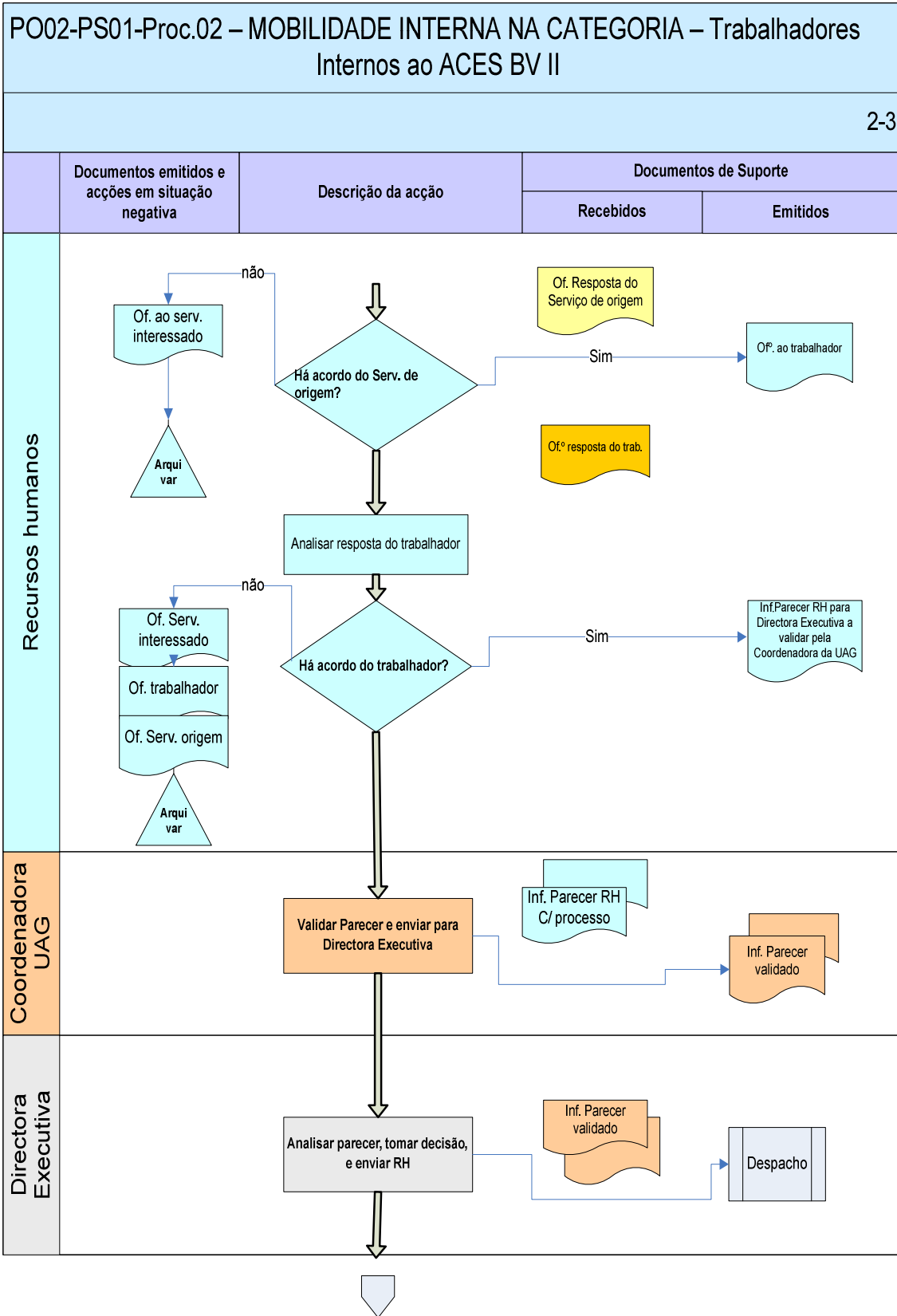
7.18 Envia o processo à secção de pessoal;

7.19 Na secção de Pessoal é alterado o local de trabalho no sistema informático META 4;

Observações: Sendo a mobilidade interna na categoria dentro de serviços do mesmo órgão (artº. 64º), a mesma pode ser consolidada ao fim de um ano por decisão do dirigente máximo.

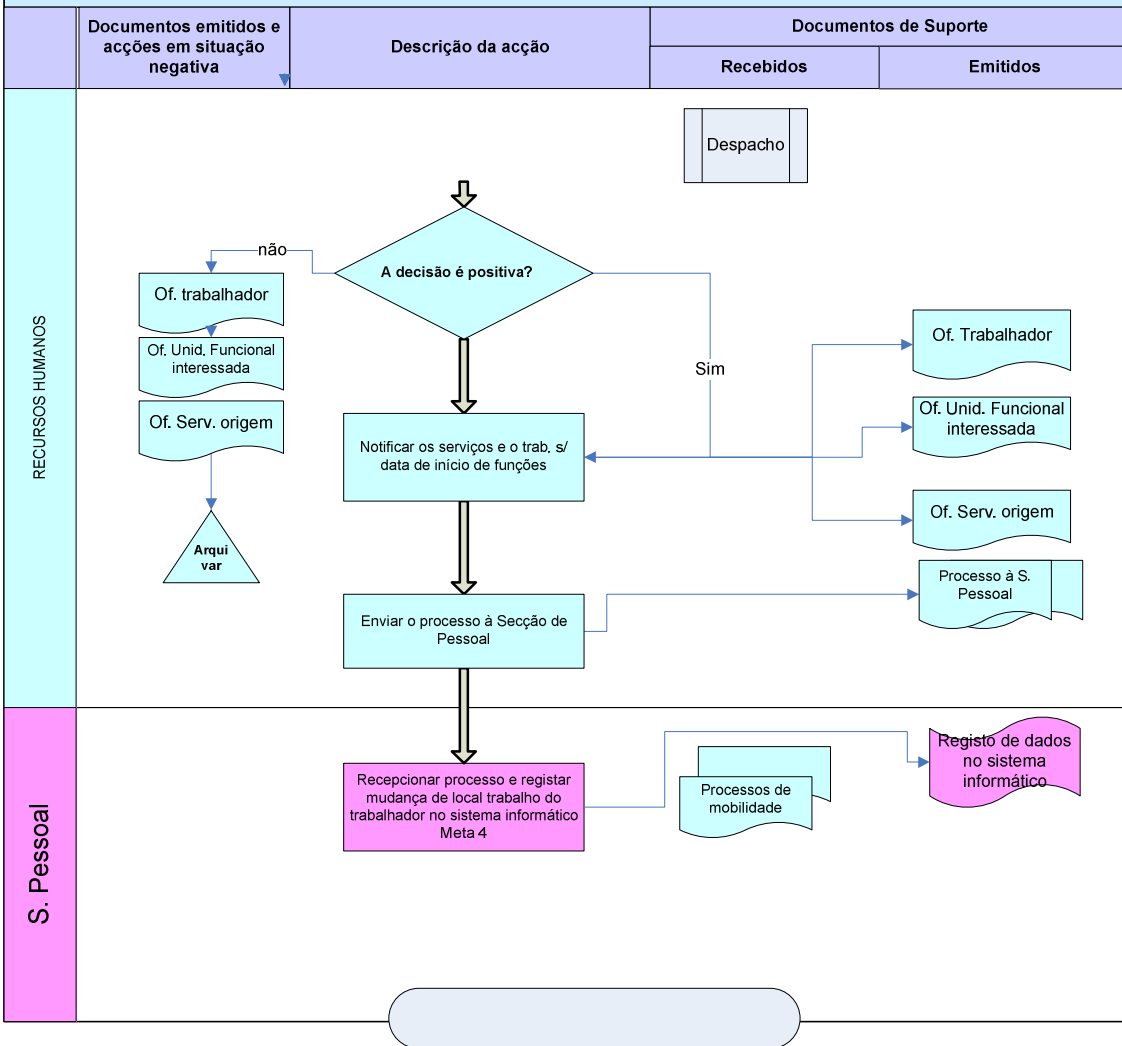
Fig. 10





PO02-PS01-Proc.02 – MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA – Trabalhadores Internos ao ACES BV II

3-3



PO02-SP01-Proc.03 - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA
- Trabalhador externo ao ACES BV II, entre 2 órgãos ou serviços
diferentes,

Art. 59º, e 60º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder a um pedido de mobilidade de um trabalhador entre dois órgãos ou serviços diferentes, através de mobilidade interna na categoria, tendo em conta o interesse do serviço.

2. Âmbito:

Trabalhadores externos a quem se aplica a Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da mobilidade, ou o serviço que solicita a mobilidade interna na categoria de um trabalhador;

4. Definições

Mobilidade interna na categoria entre trabalhadores de dois órgãos ou serviços diferentes– É uma forma de mobilidade em que o trabalhador pertence ao mapa de pessoal de uma entidade que está abrangida pela Lei 12-A/2008, de 27.02. e pretende trabalhar noutra órgão ou serviço diferente, mas, também abrangida pela Lei, anteriormente, referida.

5. Referências

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - Capítulo IV Mobilidade Geral

Artº. 59º. Mobilidade interna a órgãos e serviços

Ver, também, art.ºs 59.º a 65º.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Responsável do Serviço de origem, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento solicitando a mobilidade interna na categoria, de trabalhador externo ao ACES, entre 2 órgãos ou serviços diferentes (pode ser o serviço interessado na mobilidade a apresentar o pedido ao serviço de origem, eliminando-se algumas etapas);

7.2 Registam o pedido de mobilidade em mapa de Excel;

7.3 Verificam se existe posto de trabalho vago no mapa de pessoal do ACES BV II;

7.4 Se não houver posto de trabalho vago, comunicam à requerente, que não há vaga e arquivam o processo;

7.5 Se existir vaga enviam ofício ao serviço para que a trabalhadora pretende ir, pedindo parecer sobre o interesse da vinda do trabalhador(a). Deverá ser ouvida a opinião do responsável da Unidade Funcional a que o trabalhador se candidata; no caso de ser uma mobilidade de enfermeiro será pedida

opinião à Sr^a. Enfermeira que faz parte do Conselho Clínico do ACES, e se for médico ao Director Clínico do CS;

7.6 O responsável do serviço de destino avalia o interesse do pedido, e responde aos Recursos Humanos;

7.7 Os RH recebem resposta, se não houver interesse na mobilidade informam a requerente por ofício e arquivam o processo;

7.8 Caso haja interesse na mobilidade, verificam se o requerimento já traz informação do Serviço de origem externo à ARSC;

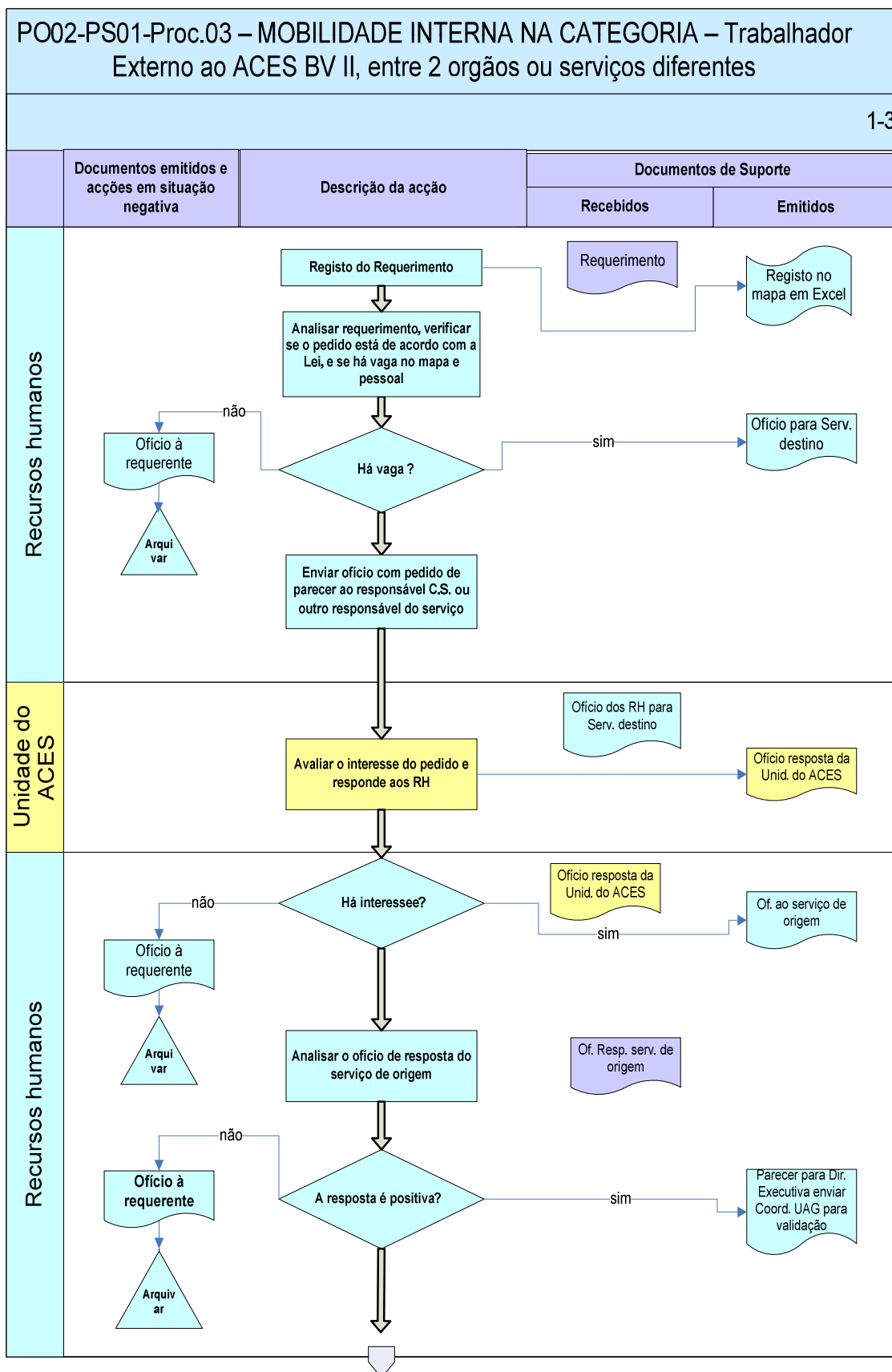
7.9 Se o requerimento não vier acompanhado do acordo escrito da entidade de origem, elaboram ofício solicitando parecer sobre a hipótese de mobilidade interna do trabalhador, e aguardam resposta;

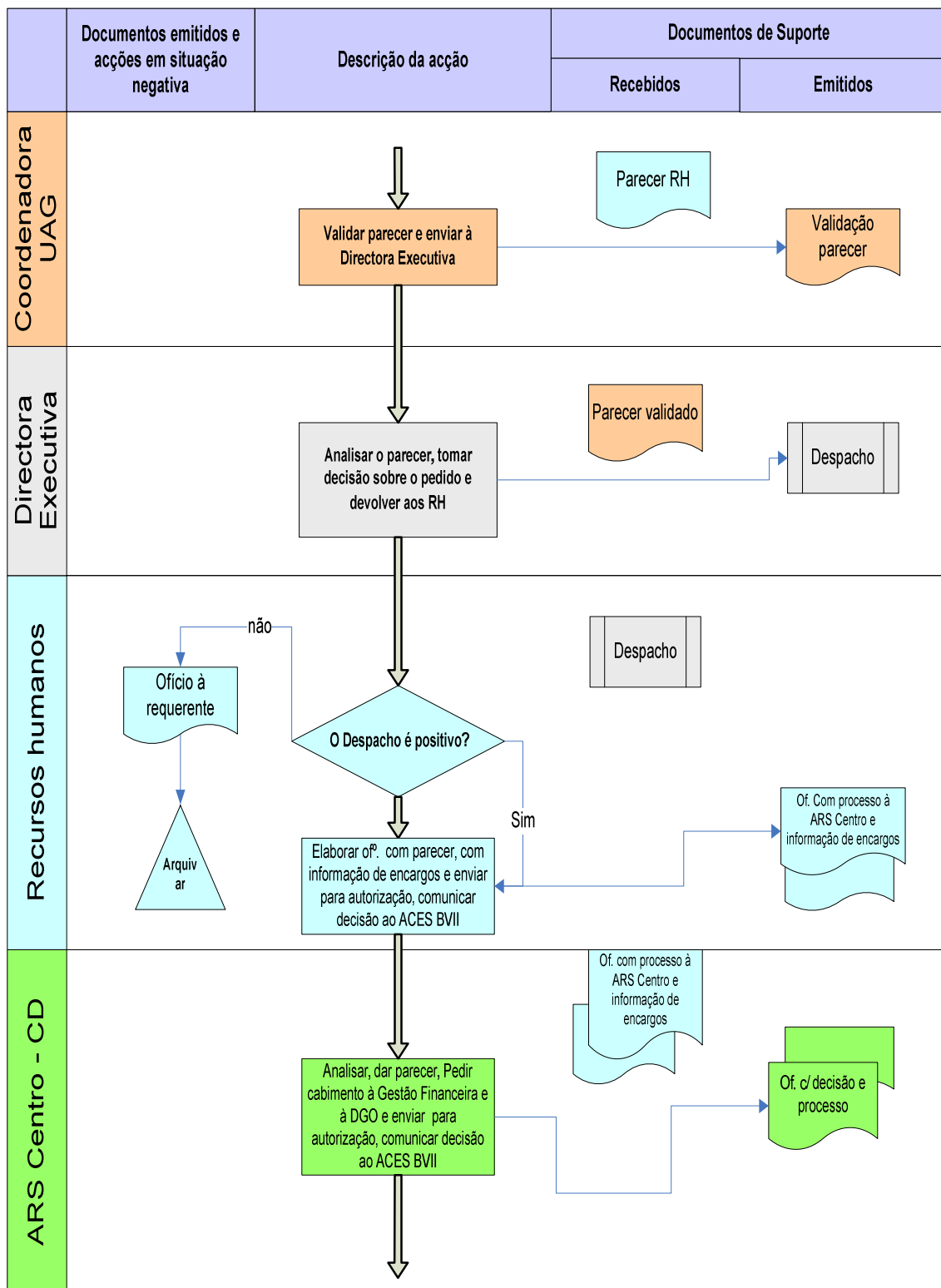
- 7.10 Se a resposta for negativa informam a requerente por ofício e arquivam o processo;
- 7.11 Se a resposta trazer o acordo da entidade à mobilidade do trabalhador, e houver acordo do serviço que irá receber o profissional, os RH elaboram parecer onde têm em conta, a informação dos serviços intervenientes, e o posto de trabalho vago, a fim da Directora Executiva do ACES BV II decidir do interesse da concretização da mobilidade;
- 7.12 Tendo a informação positiva do serviço de origem e do serviço que irá receber o profissional, os RH elaboram parecer onde têm em conta, a informação dos serviços intervenientes, e o posto de trabalho vago, a fim da Directora Executiva do ACES BV II decidir do interesse da concretização da mobilidade;
- 7.13 Os RH enviam parecer à Coordenadora da UAG para validação, que envia o parecer com o processo à Directora Executiva;
- 7.14 Sendo o Despacho da Directora Executiva negativo, informam a requerente e arquivam;
- 7.15 Havendo concordância da Directora Executiva os RH enviam ofício para a ARS Centro, com processo e mapa com a previsão de encargos;
- 7.16 Elaboram ofício dirigido à Administração Regional de Saúde do Centro, solicitando a autorização para a concretização da mobilidade requerida, referindo o interesse dos dois serviços na mobilidade solicitada pela requerente, a existência de posto de trabalho vago no mapa de pessoal, a concordância da Directora Executiva, anexam informação de encargos e os originais dos documentos do processo, ficando com cópias do mesmo;
- 7.17 Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;
- 7.18 A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão e o processo;

- 7.19 Se a decisão for negativa, os RH informam a requerente e arquivam o processo;
- 7.20 Se for positiva combinam pelo telefone a data de início de funções, com o trabalhador e a entidade e fazem ofício à entidade a solicitar os dados do trabalhador, nota biográfica e guia de vencimento com posicionamento remuneratório;
- 7.21 Comunicam à requerente, por ofício, a decisão final;
- 7.22 Comunicam ao serviço de destino, por ofício a data de início de funções;
- 7.23 Após a conclusão do processo enviam todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal, com a informação da data de início de funções e indicação de que a mobilidade interna na categoria deverá ser publicitada;
- 7.24 No serviço de pessoal o novo trabalhador será introduzido no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.
- 7.25 Abrem pasta de cadastro individual do novo trabalhador;
- 7.26 O serviço de pessoal envia por email o texto para publicitação no site da ARS Centro em virtude de não ser uma situação definitiva, pois a mobilidade interna na categoria só pode ter o limite máximo de um ano e meio (situações definitivas têm que ser publicadas no Diário da República);
- 7.27 A ARSC procede à publicitação do texto no seu site;

Observações: Esta mobilidade só tem a duração de um ano e meio (artº. 63º.), e não pode haver novo pedido do trabalhador para o mesmo serviço durante um ano. Só através de concurso é possível o trabalhador ficar afecto ao mapa do serviço.

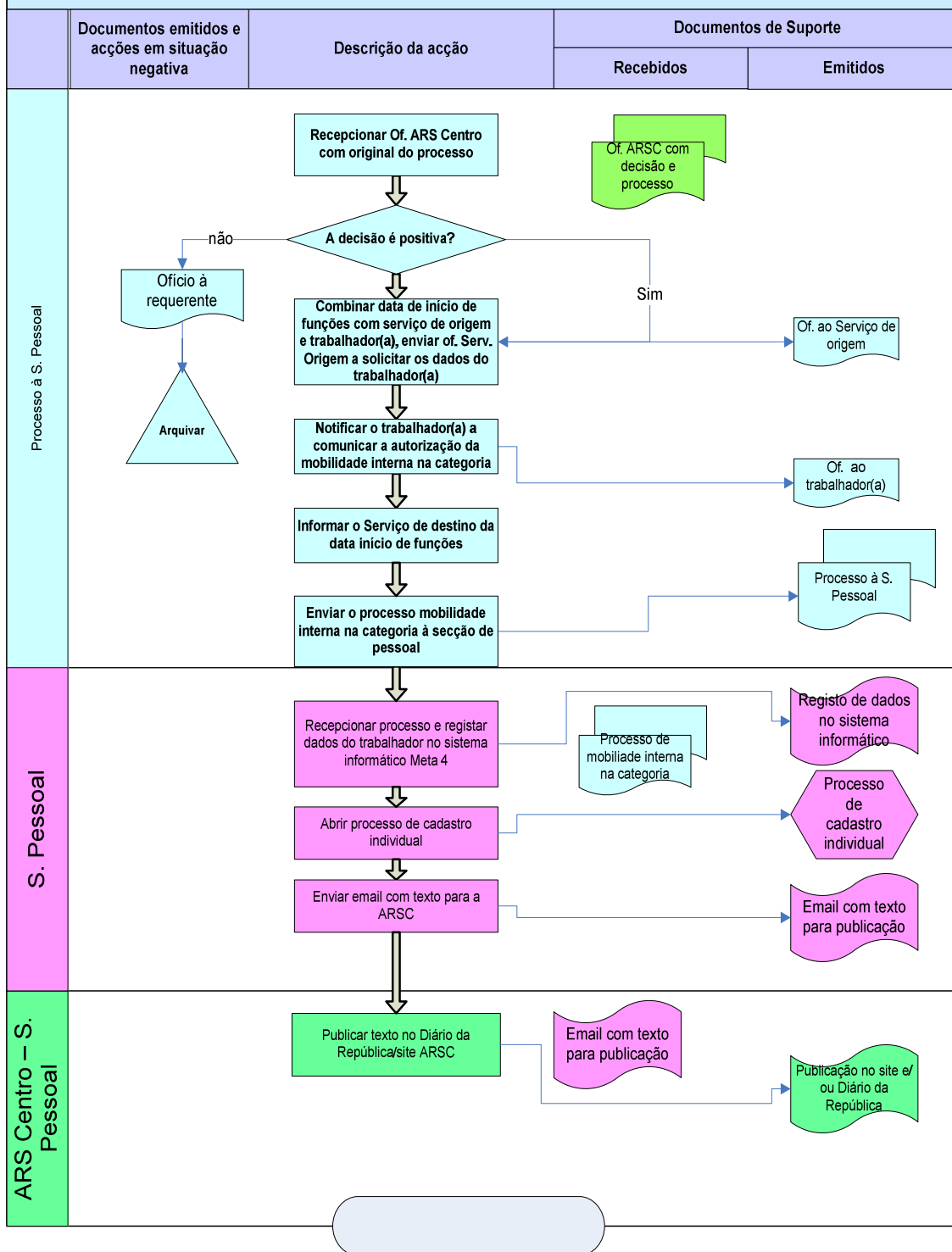
Fig. 11





PO02-PS01-Proc.03 – MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA – Trabalhador
Externo ao ACES BV II, entre 2 órgãos ou serviços diferentes

3-3



PO02-SP01-Proc.04 - MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA
Trabalhador externo ao ACES BV II, mas dentro da Administração Regional de
Saúde do Centro,
Art. 59º. e 60º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder a um pedido de mobilidade interna na categoria. Esta mobilidade é entre serviços da mesma entidade, (por exemplo entre Agrupamentos de Centros de Saúde da ARS Centro), é necessário ter em conta o interesse do serviço.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes a ACES's diferentes dentro da mesma ARS, a quem se aplica a Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da mobilidade, ou o serviço que solicita a mobilidade interna na categoria do referido trabalhador;

4. Definições

Mobilidade interna na categoria entre trabalhadores de dois órgãos ou serviços pertencentes à ARS Centro – É uma forma de mobilidade em que o trabalhador pertence ao mapa de pessoal de uma entidade que está abrangida pela Lei 12-A/2008, de 27.02. e pretende trabalhar noutro órgão ou serviço diferente, também abrangida pela Lei, anteriormente, referida, mas pertencentes à mesma Administração Regional de Saúde.

5. Referências

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - Capítulo IV Mobilidade Geral

Artº. 59º. Mobilidade interna a órgãos e serviços

Ver, também, art.ºs 59.º a 65º.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Responsável do Serviço de origem, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

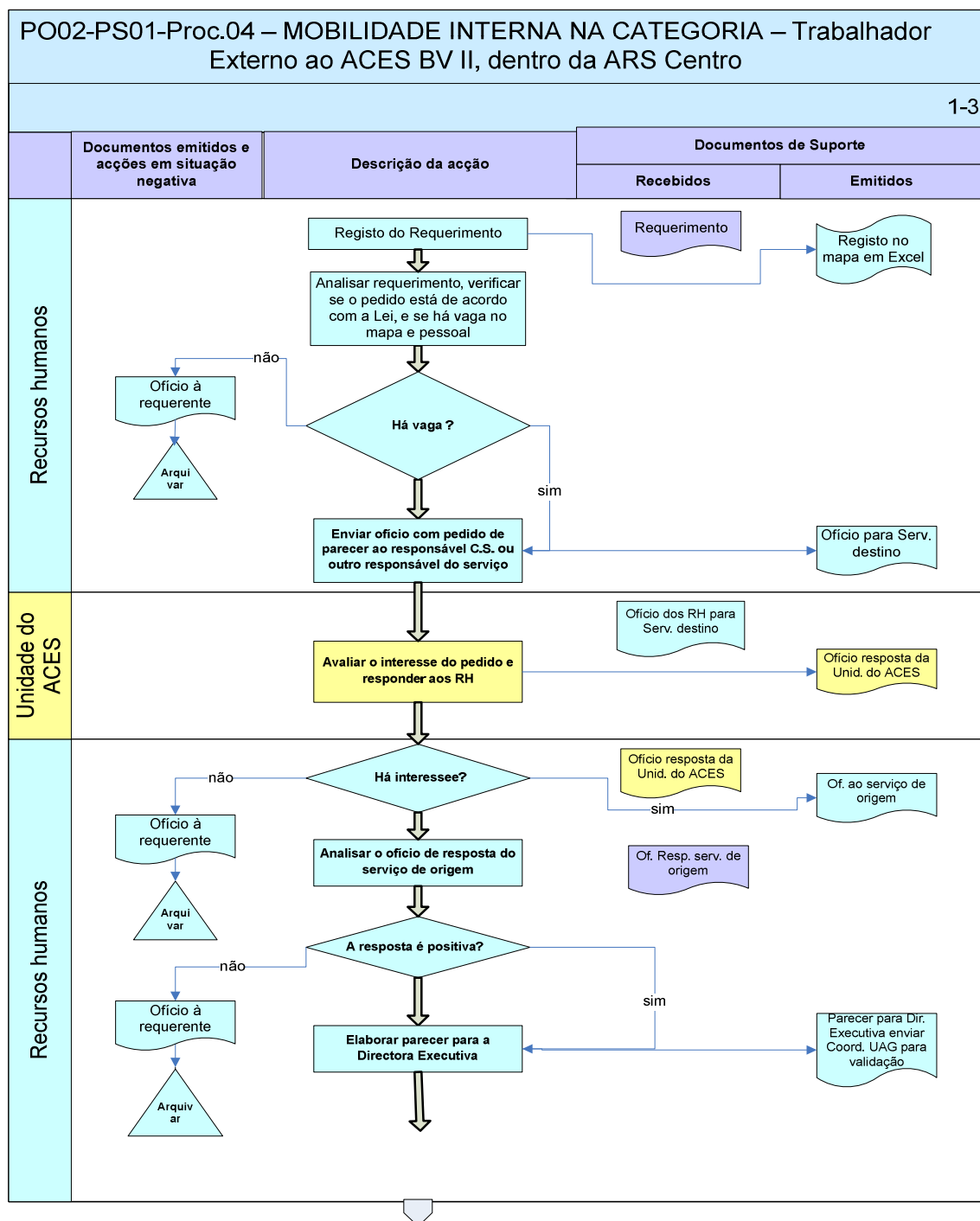
- 7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento de trabalhador externo ao ACES BVII, mas pertencente à ARS Centro, solicitando a mobilidade interna na categoria;
- 7.2. Registam o pedido de mobilidade interna na categoria em Mapa de Excel, ou base de dados;
- 7.3. Os RH analisam o requerimento, e verificam se existe posto de trabalho vago no mapa de pessoal do ACES BV II;
- 7.4. Se não houver posto de trabalho vago, comunicam à requerente, que não há vaga e arquivam o processo;
- 7.5. Se existir vaga enviam ofício ao serviço para que a trabalhadora pretenda ir, pedindo parecer sobre o interesse da vinda do trabalhador(a), ouvindo a opinião do responsável do Centro de Saúde, ou serviço a que o trabalhador se candidata; no caso de ser uma mobilidade de enfermeiro será pedida opinião à Sr^a. Enfermeira que faz parte do Conselho Clínico do ACES, e se for médico ao Director Clínico do CS;
- 7.6. O responsável do serviço de destino recebe ofício e avalia o interesse do pedido, e responde aos Recursos Humanos;
- 7.7. Os RH recebem o parecer do serviço de destino, e se não houver interesse na mobilidade informam a requerente por ofício e arquivam o processo;
- 7.8. Caso haja interesse na mobilidade, os RH verificam se o requerimento já traz informação do Serviço de origem, pertencente a outro agrupamento da ARS Centro;
- 7.9. Se o requerimento não vier acompanhado do acordo escrito da entidade de origem, envia-se ofício ao mesmo solicitando parecer sobre a hipótese de mobilidade interna do trabalhador, e aguarda-se resposta;

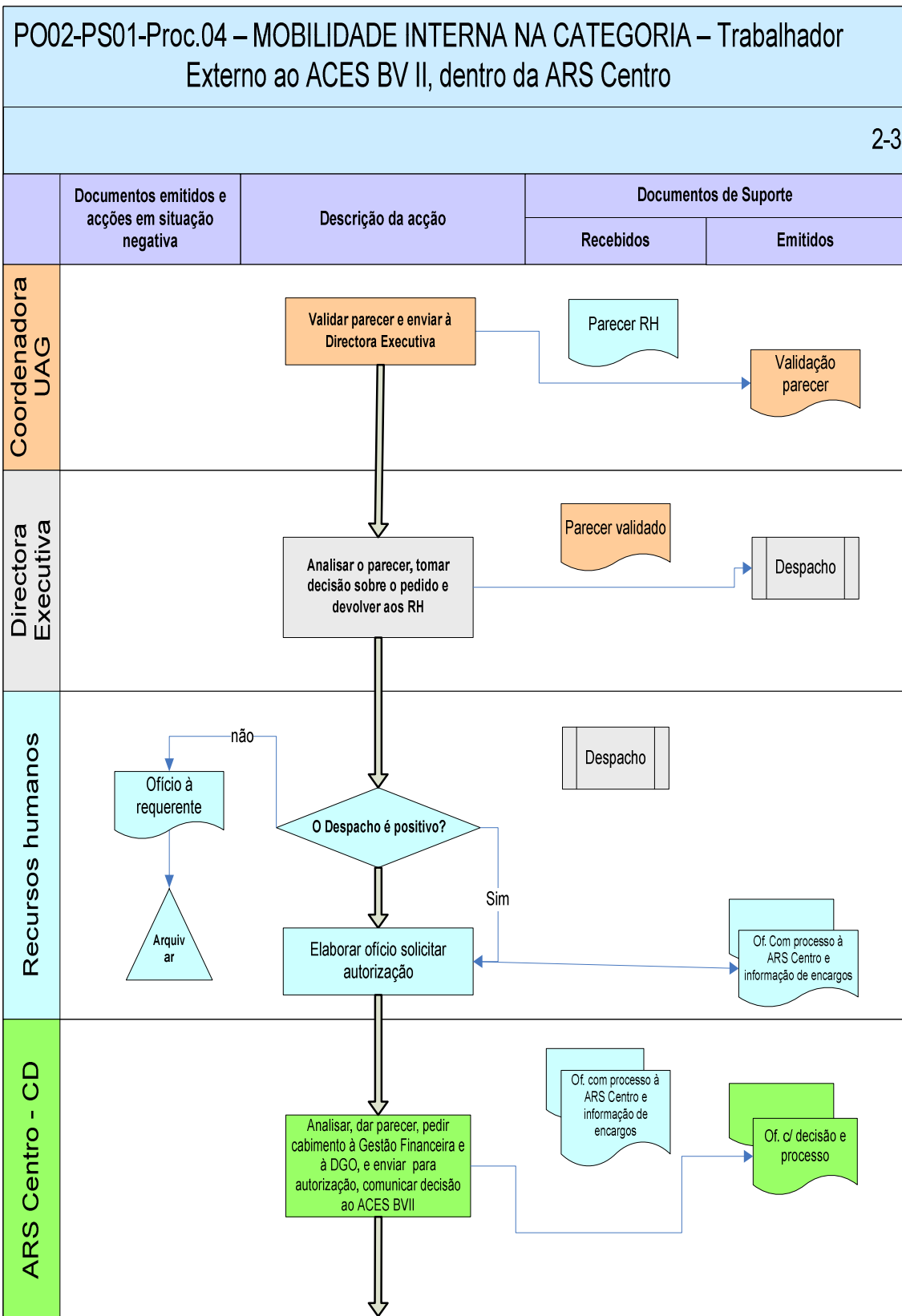
- 7.10. Os RH recebem parecer do serviço de origem, se a resposta for negativa, informa-se a requerente e arquiva-se o processo;
- 7.11. Se a resposta trazer o acordo da entidade à mobilidade do trabalhador, e houver acordo do serviço que irá receber o profissional, os RH elaboram parecer onde têm em conta, a informação dos serviços intervenientes, e o posto de trabalho vago, a fim da Directora Executiva do ACES BV II decidir do interesse da concretização da mobilidade;
- 7.12. Os RH enviam parecer à Coordenadora da UAG para validação;
- 7.13. A Coordenadora da UAG depois de validar o parecer apresenta-o com o processo à Directora Executiva para Despacho;
- 7.14. A Directora Executiva analisa o parecer, e toma decisão sobre o mesmo;
- 7.15. Sendo o Despacho da Directora Executiva negativo, informar a requerente e arquivar o processo;
- 7.16. Havendo concordância da Directora Executiva os RH elaboram ofício dirigido à Administração Regional de Saúde do Centro, solicitando a autorização para a concretização da mobilidade requerida, referindo o interesse dos dois serviços na mobilidade solicitada pela requerente, a existência de posto de trabalho vago no mapa de pessoal, e a concordância da Directora Executiva, anexam informação de encargos e os originais dos documentos do processo, ficando com cópias do mesmo;
- 7.17. Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;
- 7.18. A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão e o original do processo;
- 7.19. Os RH recebem o ofício com decisão final, se for negativa comunicam à requerente e arquivam o processo;

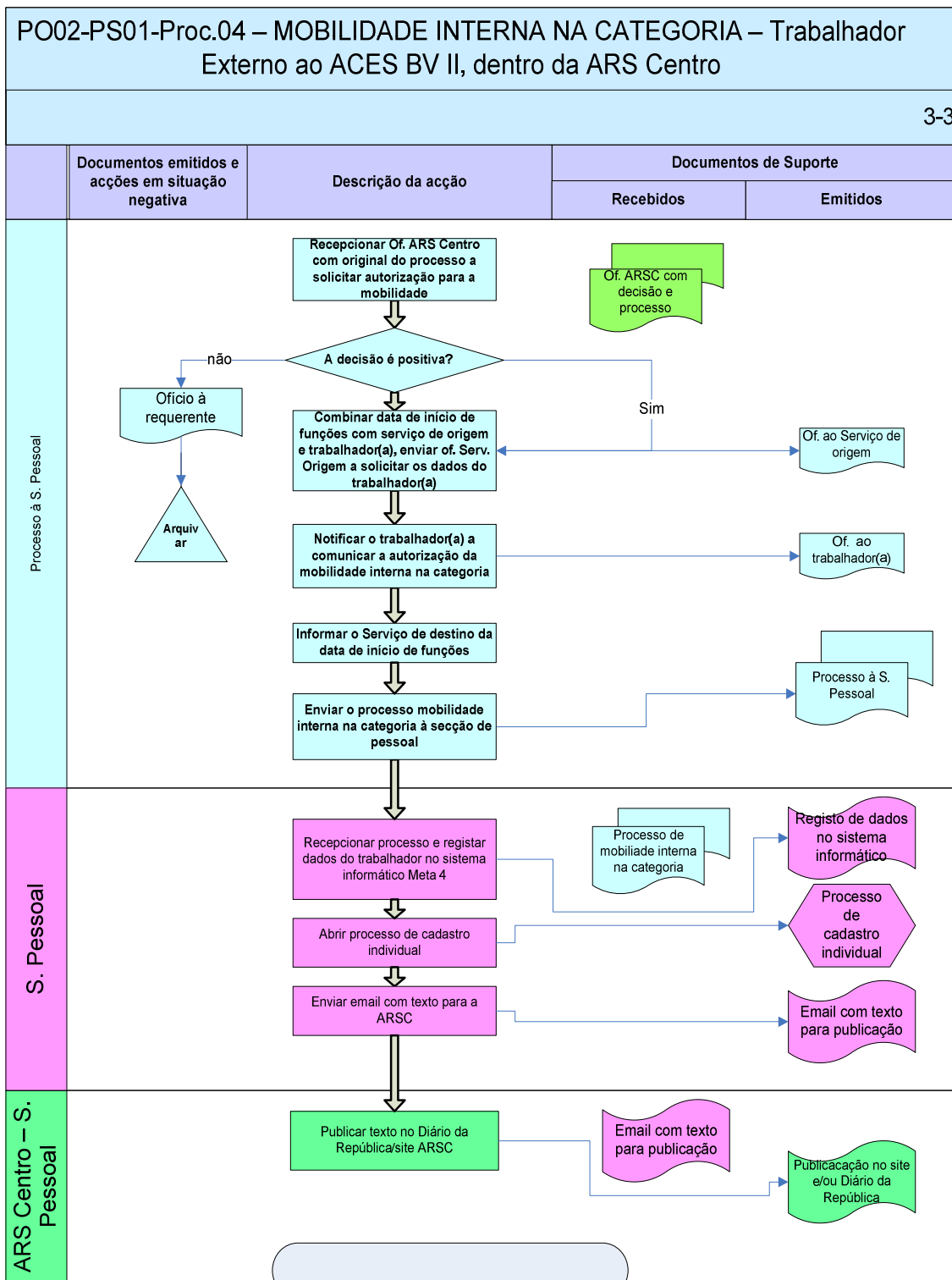
- 7.20. Se for positiva combinam pelo telefone a data de início de funções, com o trabalhador e a entidade, e fazem ofício à entidade a solicitar os dados do trabalhador, nota biográfica e guia de vencimento, com posicionamento remuneratório;
- 7.21. Os RH comunicam à requerente, por ofício, a decisão final, e ao serviço de destino, indicando a data de início de funções;
- 7.22. Após a conclusão do processo enviam-se todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal, com a informação da data de início de funções e indicação de que a mobilidade deverá ser publicitada;
- 7.23. O serviço de pessoal recepciona processo do novo trabalhador, que será introduzido no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.
- 7.24. Abre processo de cadastro individual do novo trabalhador(a);
- 7.25. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicitação no site da ARS Centro em virtude de não ser uma situação definitiva, pois a mobilidade só pode ter o limite máximo de um ano e meio (situações definitivas têm que ser publicadas no Diário da República);
- 7.26. A ARSC procederá à publicitação do texto no DR. e no seu site.

Observações: Sendo a mobilidade interna na categoria dentro de serviços do mesmo órgão (artº. 64º), a mesma pode ser consolidada ao fim de um ano e meio por decisão do dirigente máximo.

Fig. 12







P02-SP01- Proc. 05 - MOBILIDADE INTERNA INTERCARREIRAS OU CATEGORIAS

Art. 60º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder a um pedido de mobilidade interna intercarreiras de um trabalhador que possui as habilitações necessárias para exercer outra carreira de grau de complexidade funcional igual superior ou inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao ACES e que possuem habilitações adequadas ao exercício de funções de outras carreiras, muitas vezes já exercem, na prática, funções de outras carreiras.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da mobilidade intercarreiras.

4. Definições

Mobilidade intercarreiras ou categorias – Este tipo de mobilidade opera-se para o exercício de funções não inerentes à categoria de que o trabalhador é titular e inerentes, e é uma forma de mobilidade em que o trabalhador pertencente a uma carreira ou categoria pretende passar a outra carreira ou categoria, ou eventualmente o serviço a que pertence o propõe.

5. Referências

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro - Capítulo IV Mobilidade Geral

Artº. 60º. Mobilidade intercarreiras e categorias

Ver, também, art.ºs 61.º a 65º.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Responsável do Serviço de origem, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

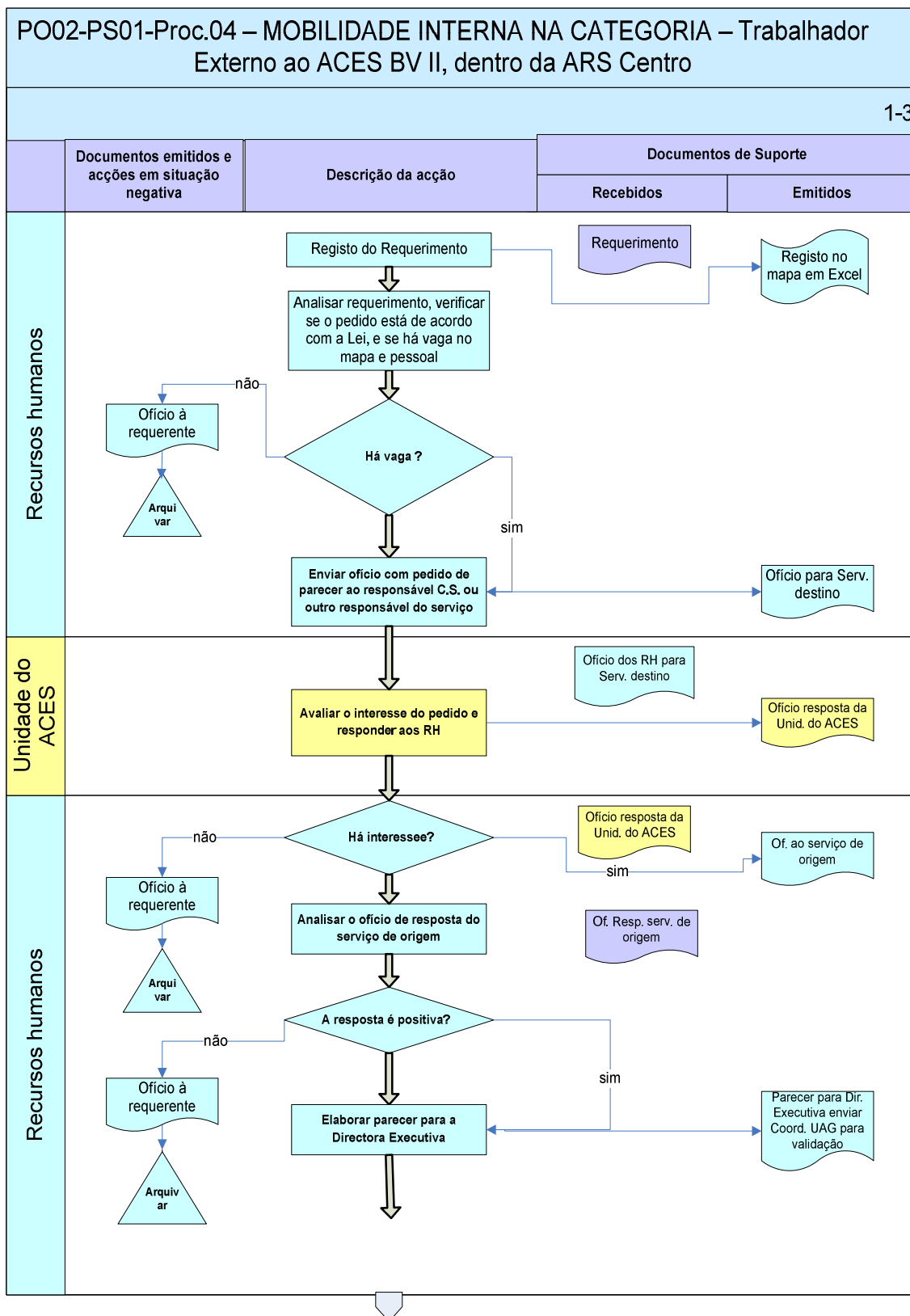
7. Descrição

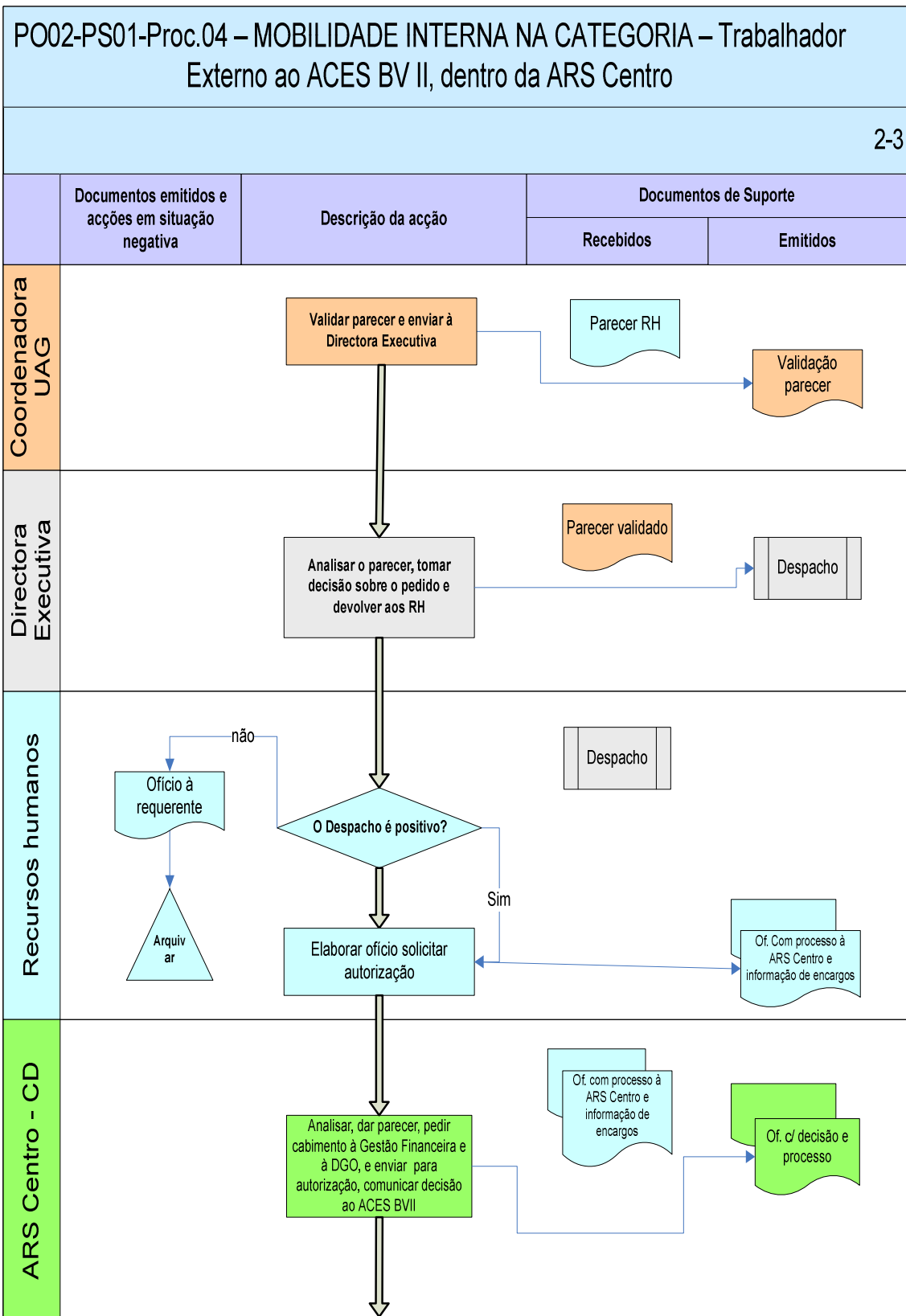
- 7.1. Recepção de requerimento de um trabalhador de uma Unidade do ACES BV II, no Serviço de Recursos Humanos, solicitando a mobilidade interna intercarreiras, ou categorias, e registo do mesmo em mapa de Excel;
- 7.2. Os RH verificam se o pedido está de acordo com a Lei, se o requerente tem as habilitações necessárias, e há quanto tempo, o mesmo, exerce funções da carreira, ou categoria a que pretende aceder;
- 7.3. Se não tem as habilitações comunica-se ao requerente, que não é possível a mobilidade por não ter as habilitações necessárias e arquiva-se o processo;
- 7.4. Se tiver habilitações compatíveis com a carreira ou categoria os RH elabora-se parecer para a Directora Executiva referindo se exerce funções na carreira ou actegoria, e em caso afirmativo hà quanto tempo exerce essas funções, e onde, (deverá apresentar documento comprovativo).
- 7.5. Os RH enviam parecer à Coordenadora da UAG para validação, que apresenta o mesmo com o processo à Directora Executiva para Despacho;
- 7.6. Sendo o Despacho da Directora Executiva negativo, informar a requerente e arquivar;
- 7.7. Havendo concordância da Directora Executiva os RH elaboram ofício dirigido à Administração Regional de Saúde do Centro, solicitando autorização para a concretização da mobilidade requerida, referindo o interesse na mobilidade solicitada pela requerente, a existência de posto de trabalho vago no mapa de pessoal, e a concordância da Directora Executiva, e anexa informação de encargos e os originais dos documentos do processo, ficando com cópias do mesmo;
- 7.8. Na ARSC a Direcção de Serviços, solicita cabimento aos serviços financeiros, e depois à Direcção Geral do Orçamento, e apresenta o seu parecer sobre o proposto pelo ACES, e o Conselho Directivo toma a decisão final;

- 7.9. A ARSC envia ofício ao ACES com a decisão e o original do processo;
- 7.10. Os RH recebem ofício com processo, se a decisão for negativa notifica a requerente e arquiva o processo;
- 7.11. Se for positiva notifica o trabalhador(a) dando-lhe conta da concretização da mobilidade intercarreiras ou categorias;
- 7.12. Após a conclusão do processo enviam-se todos os documentos ao serviço de pessoal, com a informação da data de início de funções, e indicação de que a mobilidade deverá ser publicitada;
- 7.13. No serviço de pessoal será alterada a carreira ou categoria no sistema informático de cadastro e processamento de vencimentos - META 4.
- 7.14. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicitação no site da ARS Centro em virtude de não ser uma situação definitiva, pois a mobilidade só pode ter o limite máximo de um ano (situações definitivas têm que ser publicadas no Diário da República);
- 7.15. A ARSC, que procederá à publicitação da mobilidade interna intercarreiras ou categorias;.

Observações: Apesar da mobilidade intercarreiras ou categorias ser dentro de serviços do mesmo órgão (artº. 64º), segundo a interpretação da ARSC não pode ser consolidada pelo dirigente do serviço, só através de concurso público.

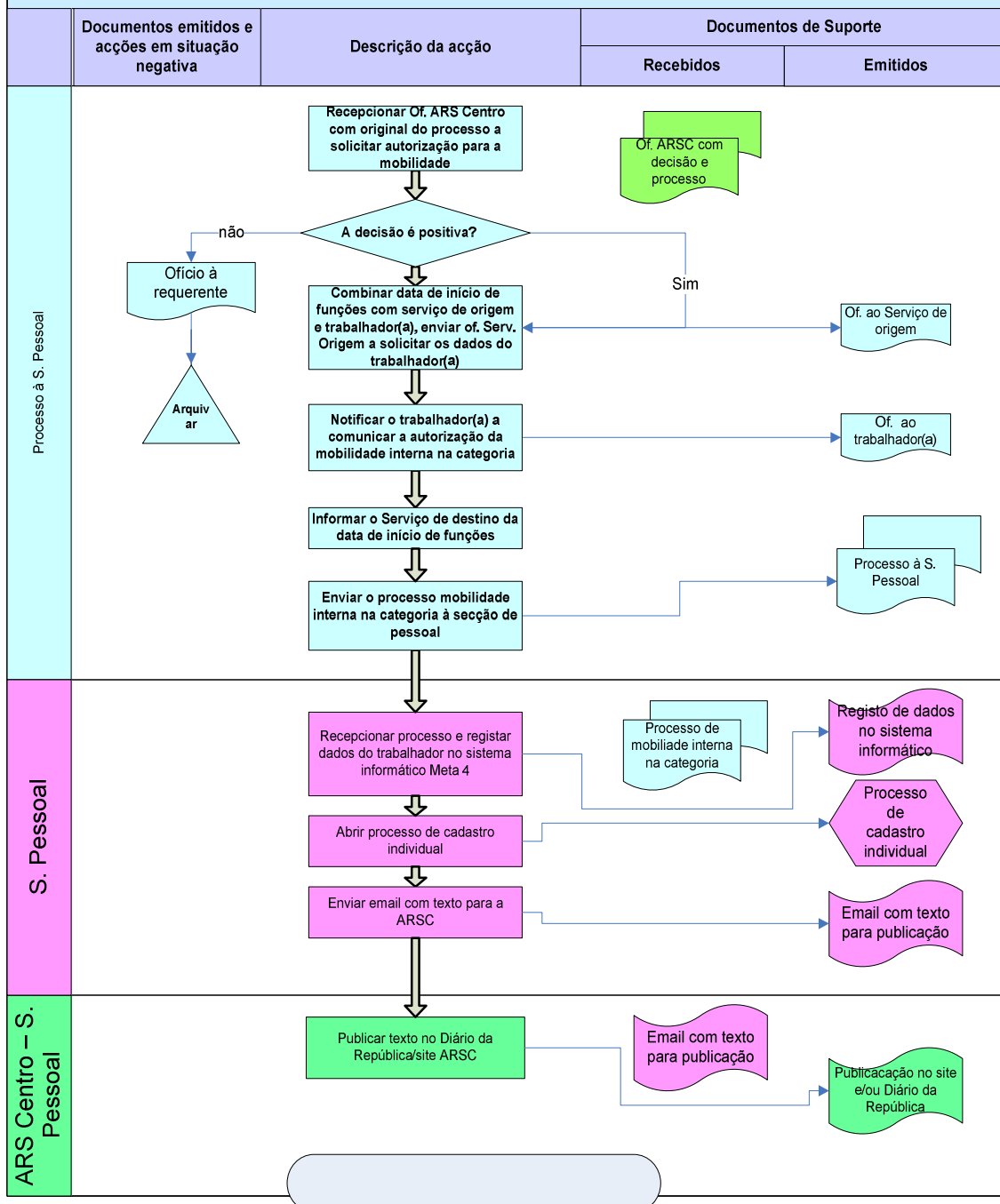
Fig. 13





PO02-PS01-Proc.04 – MOBILIDADE INTERNA NA CATEGORIA – Trabalhador Externo ao ACES BV II, dentro da ARS Centro

3-3



6.3. PROCESSO 03 – ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES

PO03-PS01-Proc.01 – ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES PÚBLICAS E FUNÇÕES PRIVADAS

Art.º 28º, 29º., e 30 º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder ao pedido de um trabalhador do ACES BV II para acumular funções públicas e funções privadas.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II, que pretendem exercer funções privadas.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da acumulação das suas funções públicas e funções privadas.

4. Definições

Acumulação de funções públicas e privadas – Os trabalhadores contratados para exercerem funções públicas, em princípio deveriam exercer exclusivamente funções públicas, no entanto, a Lei prevê algumas excepções. Para poderem acumular as funções que exercem nos serviços públicos, com funções em entidades privadas, é necessário solicitar autorização à Directora Executiva do ACES e cumprir determinados critérios expressos no Art.º 28º, 29º., e 30 º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

5. Referências

Art.º 28º, 29º., e 30 º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. Ter em conta o cumprimento de todos os critérios exigidos pela Lei.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director Executivo do ACES, Secção de Pessoal.

7. Descrição

7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento de um trabalhador (em impresso próprio do ACES BV II) solicitando a acumulação de funções públicas e funções privadas, em impresso adoptado no ACES BV II;

7.2. Registam o pedido de acumulação de funções públicas e privadas num mapa em Excel;

7.3. Verificam se o impresso está completamente preenchido, se cumpre os requisitos do artº. 29º. e tem em conta os seguintes aspectos:

- a) É actividade concorrente, similar ou conflituante com as funções públicas desempenhadas?
- b) É desempenhada de forma permanente, habitual ou destinada ao mesmo círculo de destinatários?
- c) São legalmente incompatíveis com as funções públicas?
- d) O horário é sobreposto total ou parcialmente ao das funções públicas?
- e) Comprometem a isenção e a imparcialidade exigidas pelo desempenho das funções públicas?
- f) Provocam algum prejuízo ao interesse público, ou aos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos?

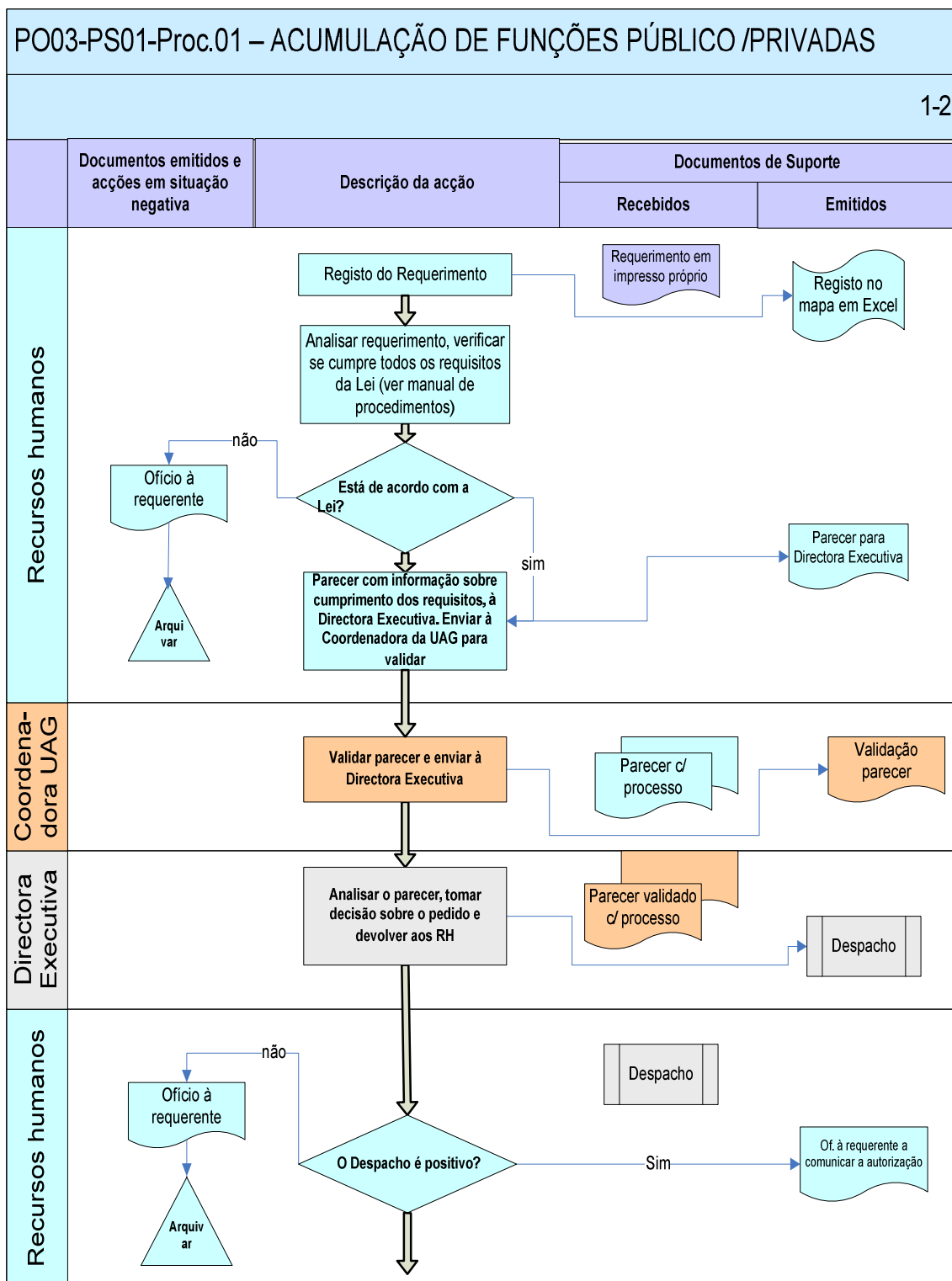
Se alguma destas perguntas tiver resposta positiva, não é possível a acumulação de funções solicitada.

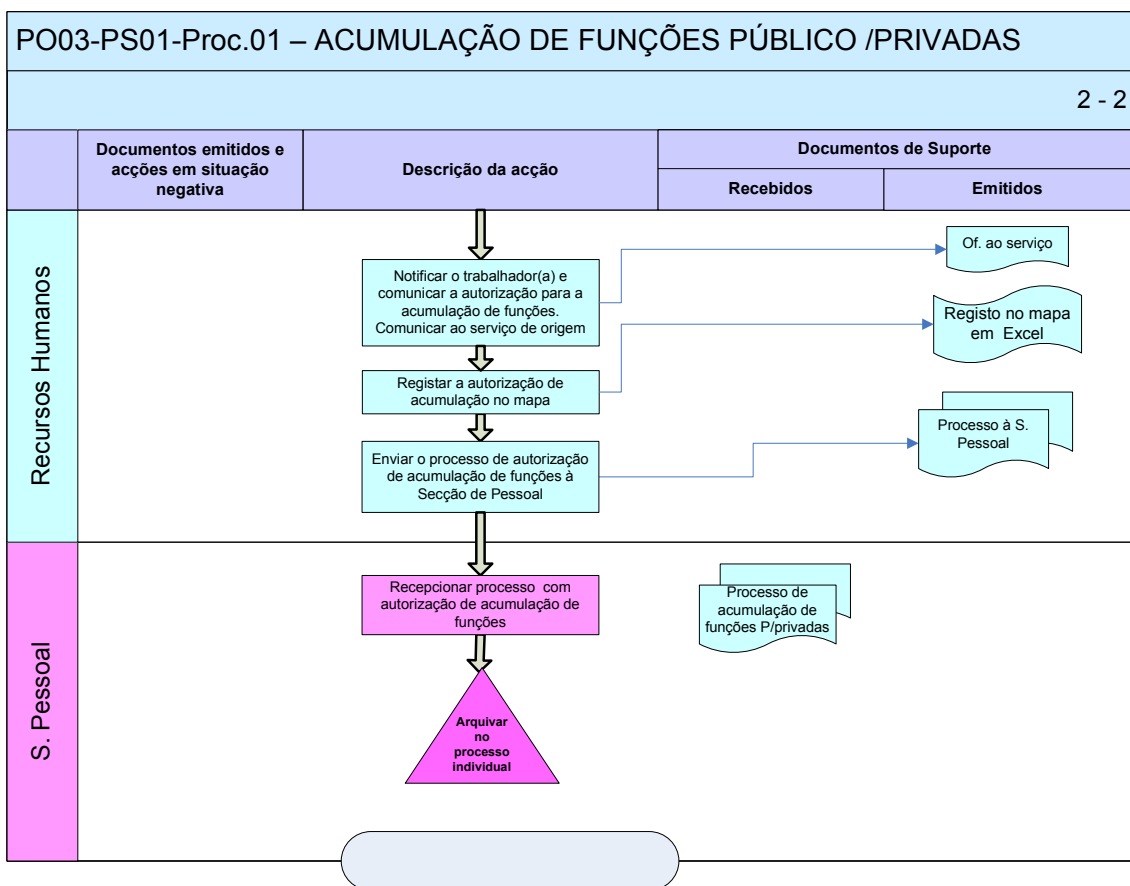
7.4. Verificam se apresentou documento da entidade onde irá prestar funções demonstrando o interesse na colaboração do trabalhador, horário a executar e remuneração, e documento do responsável do serviço onde o trabalhador exerce funções indicando o horário de trabalho. O requerimento deverá trazer parecer do superior hierárquico sobre o assunto;

7.5. Se não cumpre os requisitos previstos no artº. 28º. 29º e 30º. da Lei 12-A/2008 (verificar a legislação), os RH enviam ofício ao requerente a dizer que não pode ser autorizada a acumulação e arquivam o pedido; (se faltar algum documento ou esclarecimento pedem informação ao requerente) ;

- 7.6. Os RH elaboram parecer com informação sobre o cumprimento dos requisitos para a Directora Executiva;
- 7.7. Enviam o parecer e restantes documentos à Coordenadora da UAG para validar; que os leva a Despacho à Directora Executiva;
- 7.8. A Directora Executiva depois de analisar o processo, toma a decisão e devolve o pedido aos RH; (tem delegação de competências para decidir, não necessita ir à ARS Centro)
- 7.9. Se o Despacho for negativo os RH comunicam ao requerente e arquivam o processo;
- 7.10. Se for positivo os RH comunicam ao requerente a decisão de autorização e ao serviço onde o mesmo exerce funções;
- 7.11. Os RH registam a autorização e a data do Despacho no mapa onde registaram o pedido;
- 7.12. Após a conclusão do processo enviam todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal;
- 7.13. Na secção de pessoal arquivam os documentos no processo individual de cadastro do trabalhador requerente.

Fig. 14





PO03-PS01-Proc.02 – ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES PÚBLICAS E OUTRAS FUNÇÕES PÚBLICAS

Art.º 27.º, 29.º e 30.º da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

1. Objectivo

Responder ao pedido de um trabalhador do ACES BV II para acumular funções públicas e funções públicas.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II, que pretendem exercer outras funções públicas.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente da acumulação das suas funções públicas e funções públicas.

4. Definições

Acumulação de funções públicas e públicas – Os trabalhadores contratados para exercerem funções públicas, em princípio deveriam exercer exclusivamente funções públicas, no entanto, a Lei prevê algumas excepções. Para poderem acumular as funções que exercem nos serviços públicos, com funções em entidades públicas, é necessário solicitar autorização à Directora Executiva do ACES e cumprir determinados critérios expressos no Art.º 27º, 29º., e 30 º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

5. Referências

Art.º 27º, 29º., e 30 º. da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. A acumulação com funções públicas é, bastante restritiva, é importante analisar as exigências da legislação.

.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director(a) Executivo(a) do ACES, Secção de Pessoal.

7. Descrição

7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento de um trabalhador solicitando a acumulação de funções públicas e funções públicas, em impresso adoptado no ACES BV II;

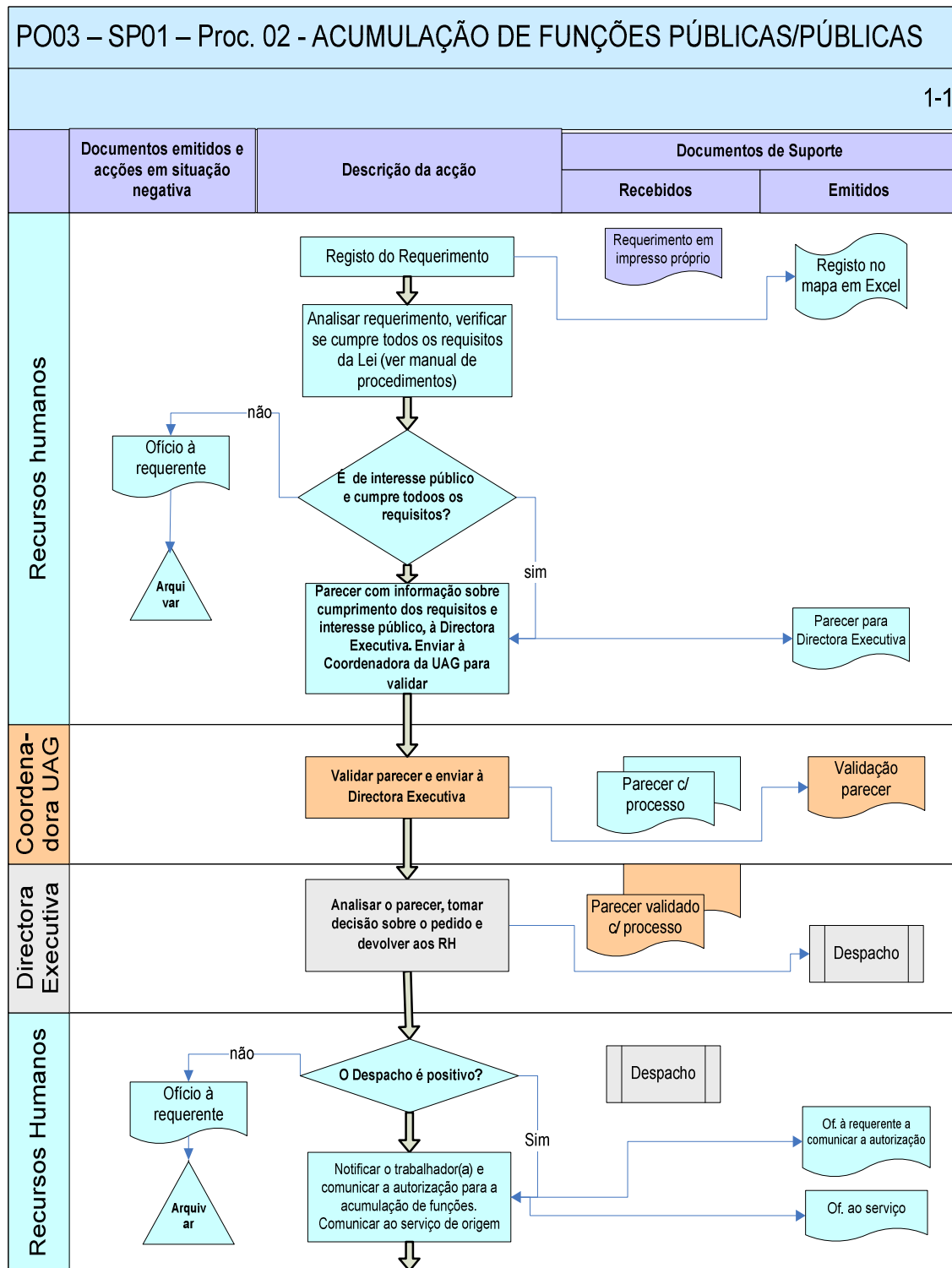
7.2. Registam o pedido de acumulação de funções públicas e públicas num mapa em Excel;

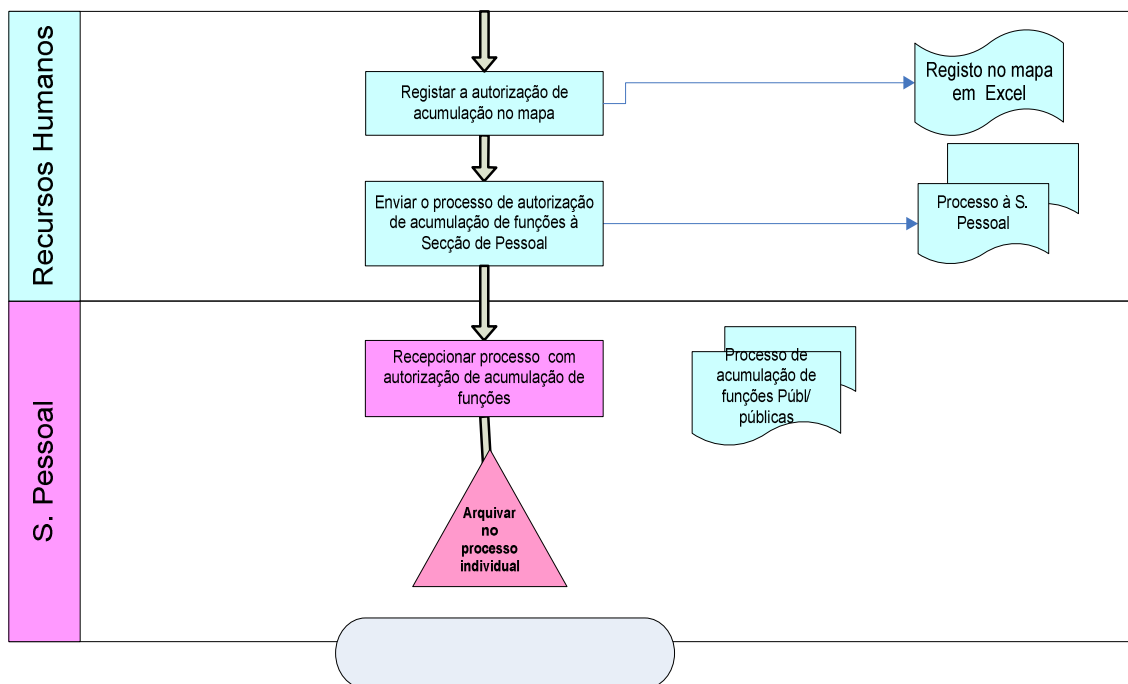
7.3. Verificam se o impresso está completamente preenchido, se cumpre os requisitos do artº. 27.º, não remuneradas ou remuneradas com manifesto interesse público (funções que pode acumular: inerências; Actividades de representação de órgãos, ou serviços ou ministérios; Participação em comissões ou grupos de trabalho; Actividades docentes; Acções de formação de curta duração, etc.) e 29.º (ver neste artigo o que deve constar no requerimento, também contemplados no impresso a fornecer pelos RH em email) e tem em conta os seguintes aspectos:

- g) É actividade concorrente, similar ou conflituante com as funções públicas desempenhadas?
- h) É de interesse público? Quais as razões desse interesse?
- i) O horário é sobreposto total ou parcialmente ao das funções públicas?

- 7.4. Verificam se apresentou documento da entidade onde irá prestar funções demonstrando o interesse na colaboração do trabalhador, horário a executar e remuneração, e documento do responsável do serviço onde o trabalhador exerce funções indicando o horário de trabalho. O requerimento deverá trazer parecer do superior hierárquico sobre o assunto;
- 7.5. Se não cumpre os requisitos previstos no artº. 27º. 29º e 30º. da Lei 12-A/2008 (verificar a legislação), os RH enviam ofício ao requerente a dizer que não pode ser autorizada a acumulação e arquivam o pedido; (se faltar algum documento ou esclarecimento pedem informação ao requerente) ;
- 7.6. Os RH elaboram parecer com informação sobre o cumprimento dos requisitos para a Directora Executiva;
- 7.7. Envia o parecer e restantes documentos à Coordenadora da UAG para validar; que os leva a Despacho à Directora Executiva;
- 7.8. A Directora Executiva depois de analisar o processo, toma a decisão e devolve o pedido aos RH; (tem delegação de competências para decidir, não necessita ir à ARS Centro)
- 7.9. Se o Despacho for negativo os RH comunicam ao requerente e arquivam o processo;
- 7.10. Se for positivo os RH comunicam ao requerente a decisão de autorização e ao serviço onde o mesmo exerce funções;
- 7.11. Os RH registam a autorização no mapa onde registaram o pedido;
- 7.12. Após a conclusão do processo enviam todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal;
- 7.13. Na secção de pessoal arquivam os documentos no processo individual de cadastro do trabalhador requerente.

Fig. 15





6.4. PROCESSO 04 – LICENÇAS

PO04-PS01-Proc.01 – LICENÇAS SEM VENCIMENTO

Artº. 234.º e 235.º Lei 59/2009, de 11 de Setembro

1. Objectivo

Responder ao pedido de um trabalhador do ACES BV II que pretende usufruir de licença sem vencimento.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II, que pretendem usufruir de licença sem vencimento.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente de licença sem vencimento.

4. Definições

Licença sem vencimento – Os trabalhadores contratados para exercerem funções públicas, podem solicitar licença sem vencimento, e os serviços públicos podem conceder-lha suspendendo o seu contrato, conforme previsto nos Artº.s 234.º e 235.º da Lei 59/2009, de 11 de Setembro. Licenças inferiores a 60 dias.

5. Referências

Artº. 234.º e 235.º Lei 59/2009, de 11 de Setembro.

6. Responsabilidades

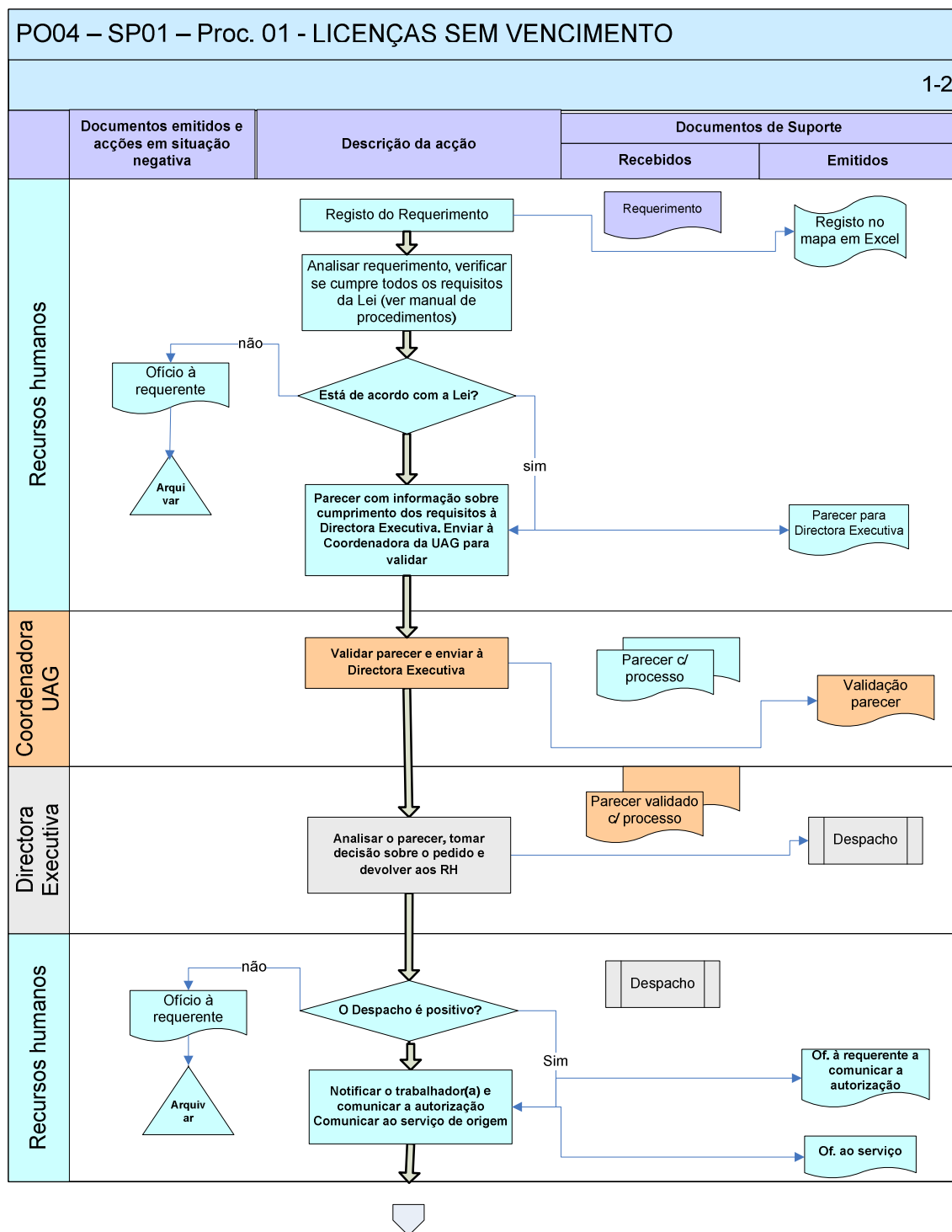
Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director(a) Executivo(a) do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

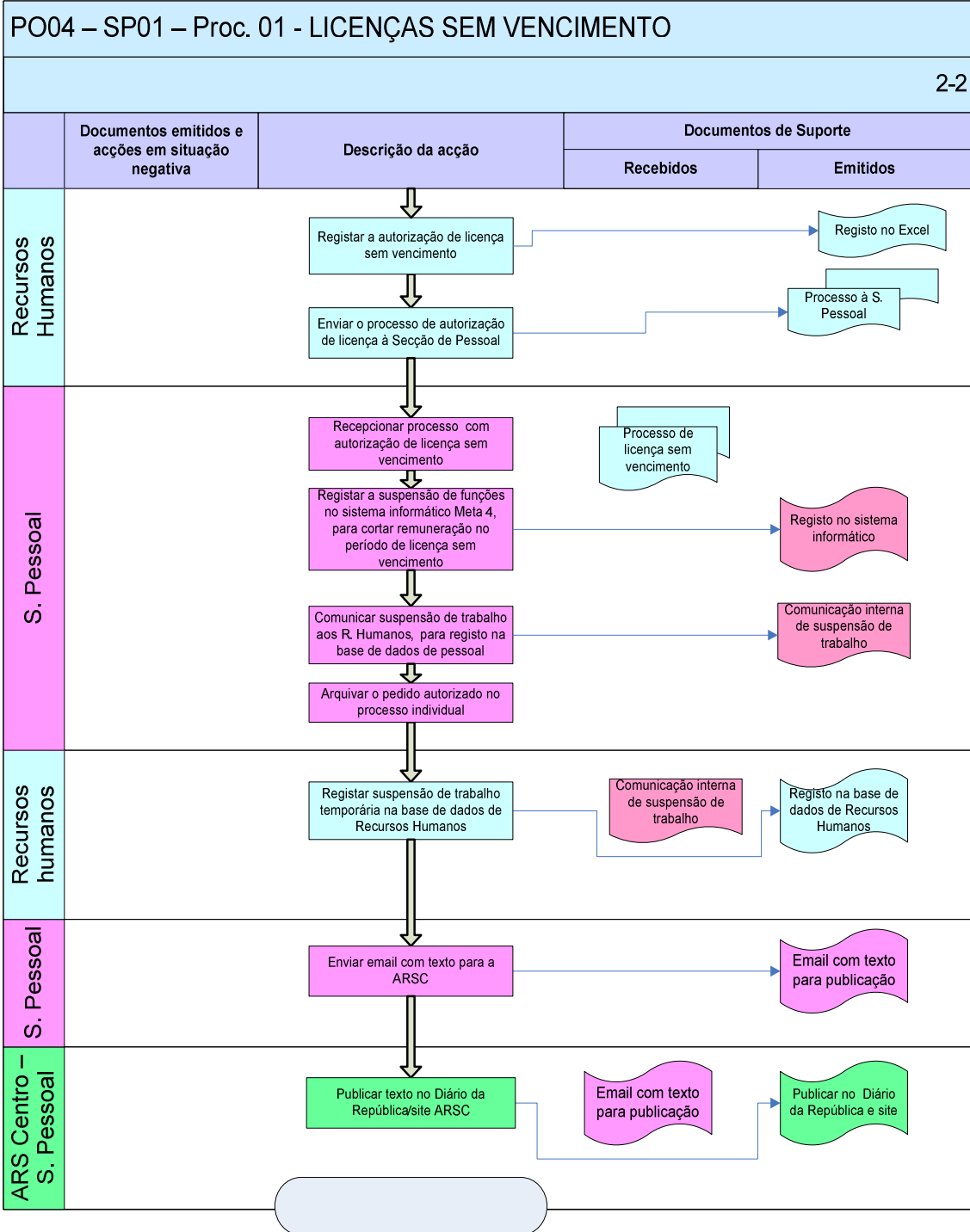
7. Descrição

- 7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento de um trabalhador solicitando Licença sem vencimento;
- 7.2. Registam o pedido de licença sem vencimento num mapa em Excel;
- 7.3. Analisam o requerimento quais os motivos que levam o trabalhador a solicitar a licença sem vencimento, a informação da chefia, e verificam se o pedido se enquadra no previsto na Lei, artigo 234.º do Regime Lei nº. 59/2008. No caso de a licença ser para formação verificar se o requerente teve licença para o mesmo fim nos últimos 24 meses, se é trabalhador dos serviços, há pelo menos três anos, se pediu com a antecedência de 90 dias, etc.. No caso de ser para acompanhar o cônjuge colocado no estrangeiro em organismos internacionais, deverá utilizar-se a legislação aplicada aos trabalhadores nomeados;
- 7.4. Os RH elaboram parecer com informação sobre o cumprimento dos requisitos, ou não, (conforme previsto no artº. 234º. da referida Lei), para a Directora Executiva;
- 7.5. Enviam o parecer e restantes documentos à Coordenadora da UAG para validar e levá-los a Despacho da Directora Executiva;

- 7.6. A Directora Executiva depois de analisar o processo, toma a decisão e devolve o pedido aos RH; (tem delegação de competências para decidir, não necessita ir à ARS Centro)
- 7.7. Se o Despacho for negativo os RH comunicam ao requerente e arquivam o processo;
- 7.8. Se for positivo os RH comunicam ao requerente a decisão de autorização e ao serviço onde o mesmo exerce funções;
- 7.9. Os RH registam a autorização no mapa onde registaram o pedido;
- 7.10. Após a conclusão do processo enviam todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal, com informação da data da suspensão do contrato, e da remuneração;
- 7.11. Na secção de pessoal recebem processo e registam a suspensão de funções no sistema informático Meta 4;
- 7.12. Comunicam a saída do trabalhador aos RH na lista mensal de saídos;
- 7.13. Arquivam os documentos no processo individual de cadastro do trabalhador requerente;
- 7.14. O serviço de pessoal envia por email o texto para publicação no Diário da República e no site da ARSC;
- 7.15. A ARSC, procede à publicação da licença no Diário da República e site.

Fig. 16





PO04-PS01-Proc.02 – LICENÇAS SEM VENCIMENTO DE LONGA DURAÇÃO

Artº. 234.º e 235.º Lei 59/2009, de 11 de Setembro

1. Objectivo

Responder ao pedido de um trabalhador do ACES BV II usufruir de licença sem vencimento de longa duração.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II, que pretendem usufruir de licença sem vencimento de longa duração.

3. Entidade processada

O(a) trabalhador(a) requerente de licença sem vencimento de longa duração.

4. Definições

Licença sem vencimento de longa duração – Os trabalhadores contratados para exercerem funções públicas, podem solicitar licença sem vencimento de longa duração, e os serviços públicos podem conceder-lha suspendendo o seu contrato, conforme previsto nos Artº.s 234.º e 235.º da Lei 59/2009, de 11 de Setembro. A licença superior a 60 dias é considerada de longa duração.

5. Referências

Artº. 234.º e 235.º Lei 59/2009, de 11 de Setembro.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director(a) Executivo(a) do ACES, Secção de Pessoal, Departamento de recursos humanos da ARSC, Conselho Directivo ARSC, IP, Secção de Pessoal da ARSC.

7. Descrição

7.1. Os RH do Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II recebem requerimento de um trabalhador solicitando licença sem vencimento de longa duração;

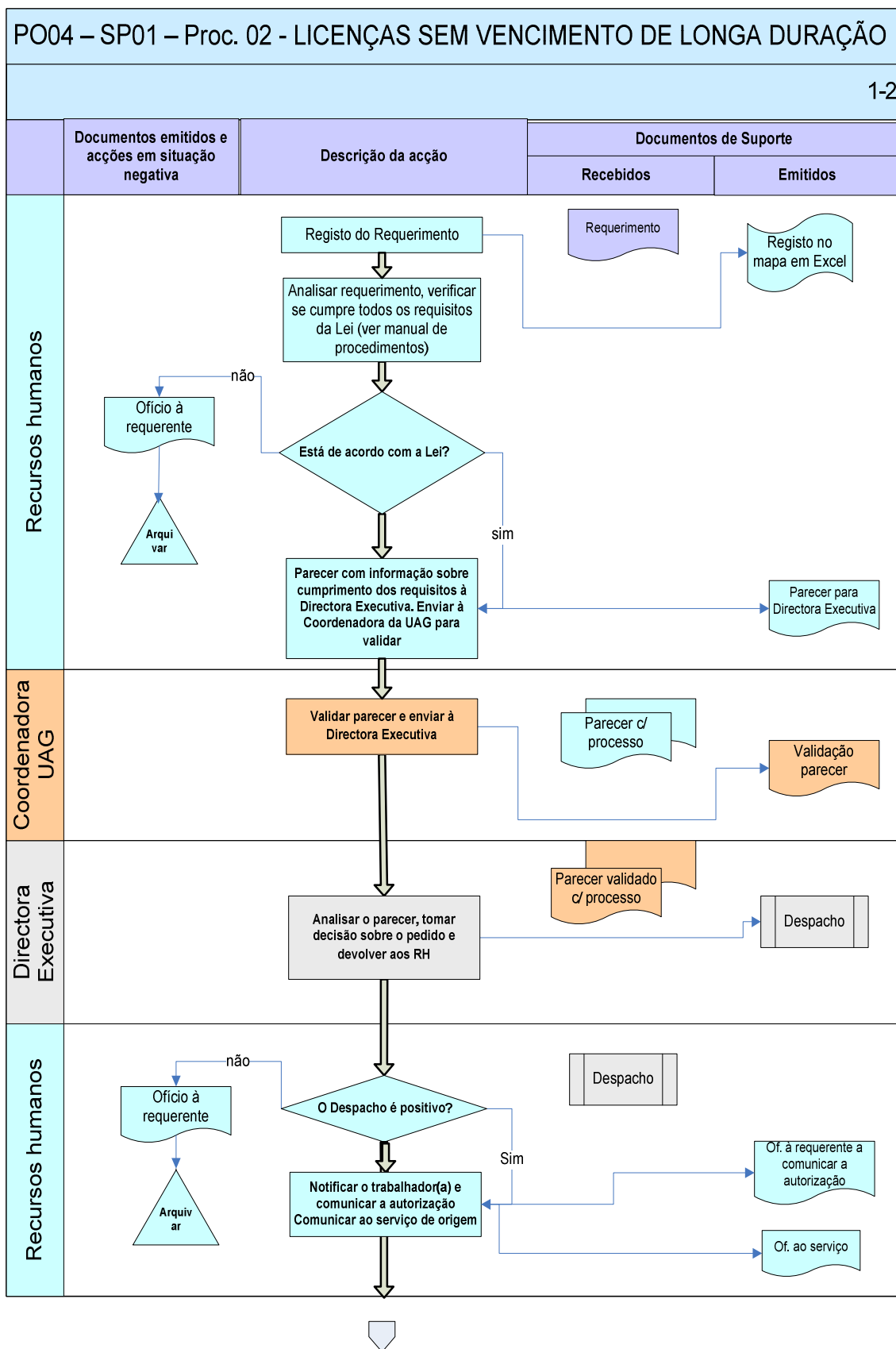
- 7.2. Registam o pedido de licença sem vencimento de longa duração num mapa em Excel;
- 7.3. Analisam o requerimento quais os motivos que levam o trabalhador a solicitar a licença sem vencimento de longa duração, a informação da chefia, e verificam se o pedido se enquadra no previsto na Lei, artigo 234.º do Regime Lei nº. 59/2008. No caso de a licença ser para formação verificar se o requerente teve licença para o mesmo fim nos últimos 24 meses, se é trabalhador dos serviços, há pelo menos três anos, se pediu com a antecedência de 90 dias, etc.. No caso se ser para acompanhar o cônjuge colocado no estrangeiro em organismo internacionais, deverá utilizar-se a legislação aplicada aos trabalhadores nomeados (a licença sem vencimento de longa duração é a superior a 60 dias);
- 7.4. Os RH elaboram parecer com informação sobre o cumprimento dos requisitos, ou não, (conforme previsto no artº. 234º. da referida Lei), para a Directora Executiva;
- 7.5. Enviam o parecer e restantes documentos à Coordenadora da UAG para validar; que os leva a Despacho à Directora Executiva;
- 7.6. A Directora Executiva depois de analisar o processo, toma a decisão e devolve o pedido aos RH; (tem delegação de competências para decidir, não necessita ir à ARS Centro)
- 7.7. Se o Despacho for negativo os RH comunicam ao requerente e arquivam o processo;
- 7.8. Se for positivo os RH comunicam ao requerente a decisão de autorização e ao serviço onde o mesmo exerce funções;
- 7.9. Os RH registam a autorização no mapa onde registaram o pedido;
- 7.10. Após a conclusão do processo enviam todos os documentos do mesmo ao serviço de pessoal, com informação da data da suspensão do contrato;
- 7.11. Na secção de pessoal recepcionam processo e registam a suspensão de funções no sistema informático Meta 4;
- 7.12. Comunicam a saída do trabalhador aos RH na lista mensal de saídos;

- 7.13. Arquivam os documentos no processo individual de cadastro do trabalhador requerente;
- 7.14. serviço de pessoal envia por email o texto para publicação no Diário da República e no site da ARSC;
- 7.15. A ARSC, procede à publicação da licença no Diário da República e site.

Observações: A licença de longa duração suspende o contrato, para além de outros efeitos (ver art.º 235.º e 231.º da Lei 59/2008). Se a licença for superior a um ano, o trabalhador pretender regressar e o posto de trabalho estiver ocupado, quando requerer o reingresso terá que aguardar que seja previsto um lugar no mapa de pessoal.

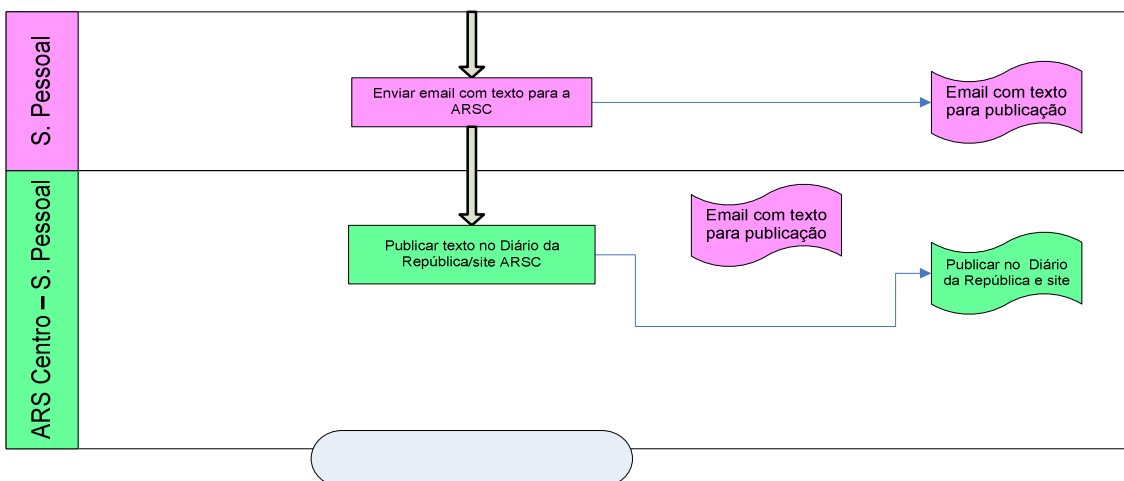
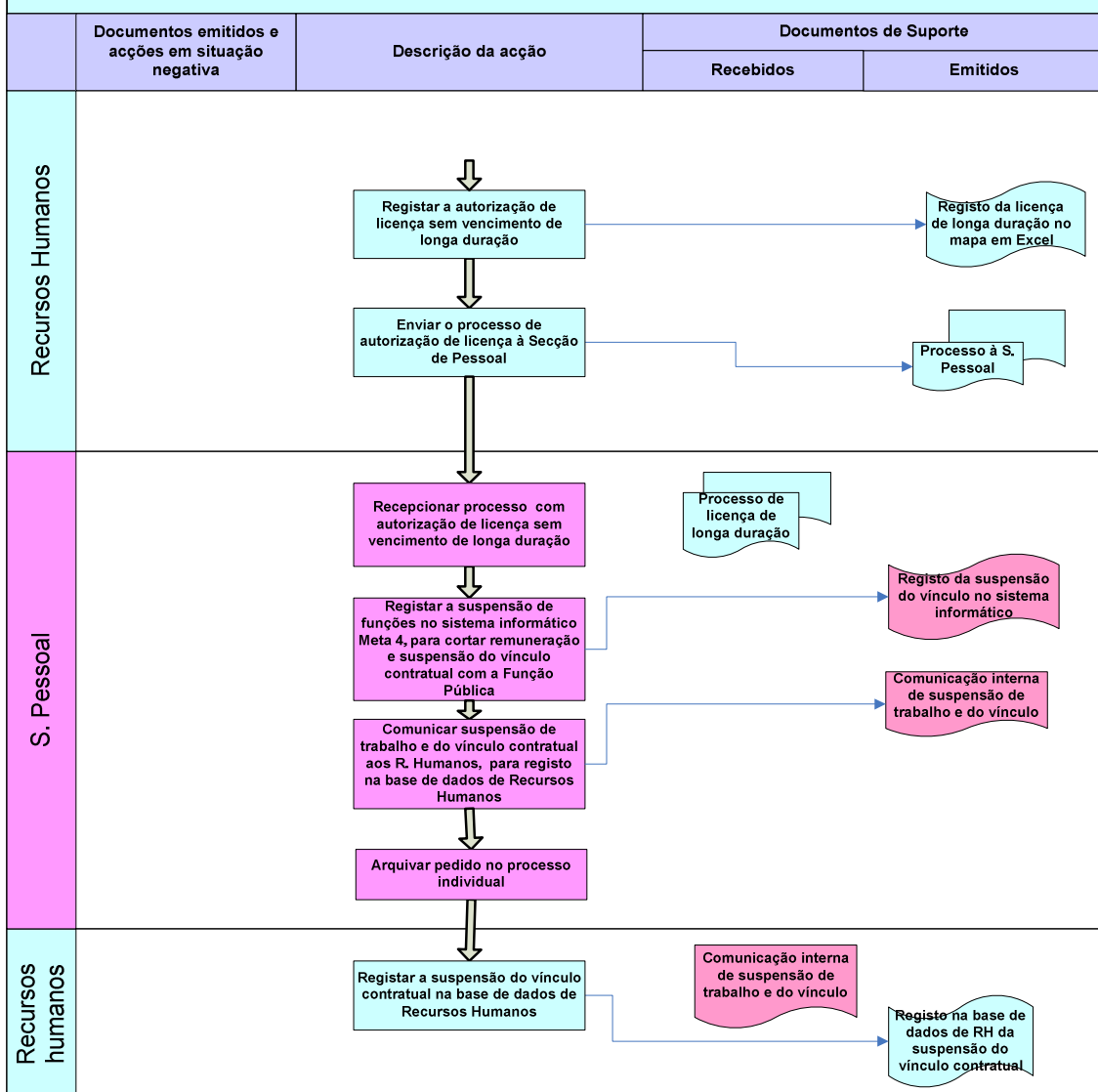
Os Serviços, nesta situação, terão que pedir o posto de trabalho no mapa de pessoal do próximo orçamento.

Fig. 17



PO04 – SP01 – Proc. 02 - LICENÇAS SEM VENCIMENTO DE LONGA DURAÇÃO

2 - 2



6. 5. PROCESSO 05 – ORÇAMENTO

PO05-PS01-Proc.01 – CUSTOS DOS RECURSOS HUMANOS EFECTIVOS DO PRÓPRIO ANO

1. Objectivo

Preencher impresso da Direcção Geral do Orçamento com os custos dos recursos humanos efectivos do próprio ano.

2. Âmbito:

Trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II,

3. Entidade processada

Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II.

4. Definições

Custos dos recursos humanos efectivos do próprio ano – Levantamento de todos os custos com os profissionais do ACES, de forma a poder servir de base para a elaboração de um orçamento previsional para o ano seguinte.

5. Referências

Ter em conta as orientações da Direcção Geral do Orçamento apresentadas em cada ano (sai Circular da DGO, normalmente em finais de Julho princípio de Agosto)

.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director(a) Executivo(a) do ACES, Secção de Pessoal, Gestão Financeira/Contabilidade.

7. Descrição

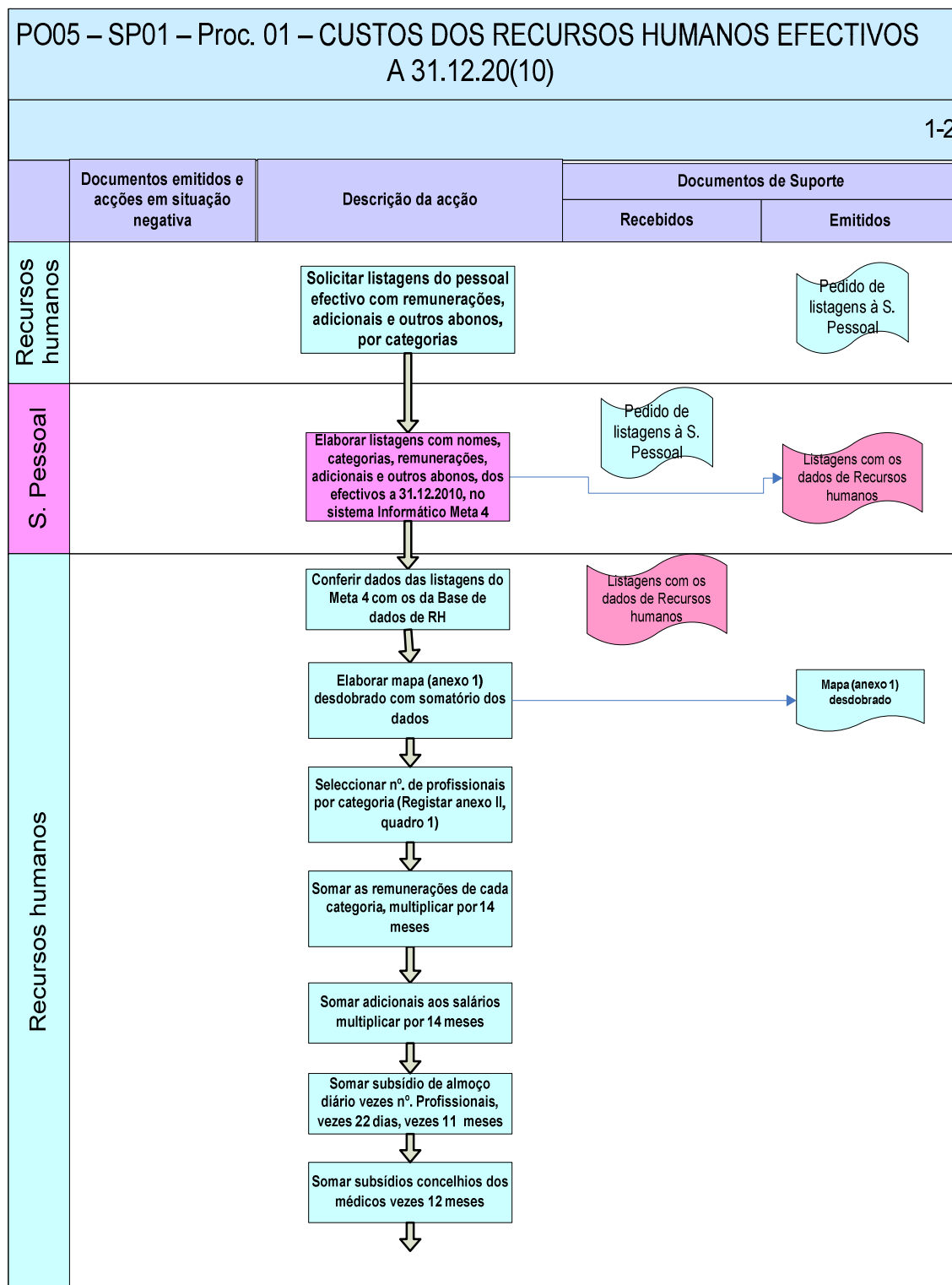
7.1. Para elaboração do orçamento para o ano $n+1$ temos que ter em conta 2 fases de trabalho. Primeiro temos que congregar todas as despesas com pessoal no ano em curso, as já executadas e as previstas até final do ano, ou seja os custos efectivos do próprio ano. (Não esquecer que se o orçamento for efectuado em Agosto, teremos as despesas reais a 31 de Julho e as previstas até final do ano, só depois faremos a previsão para o ano seguinte).

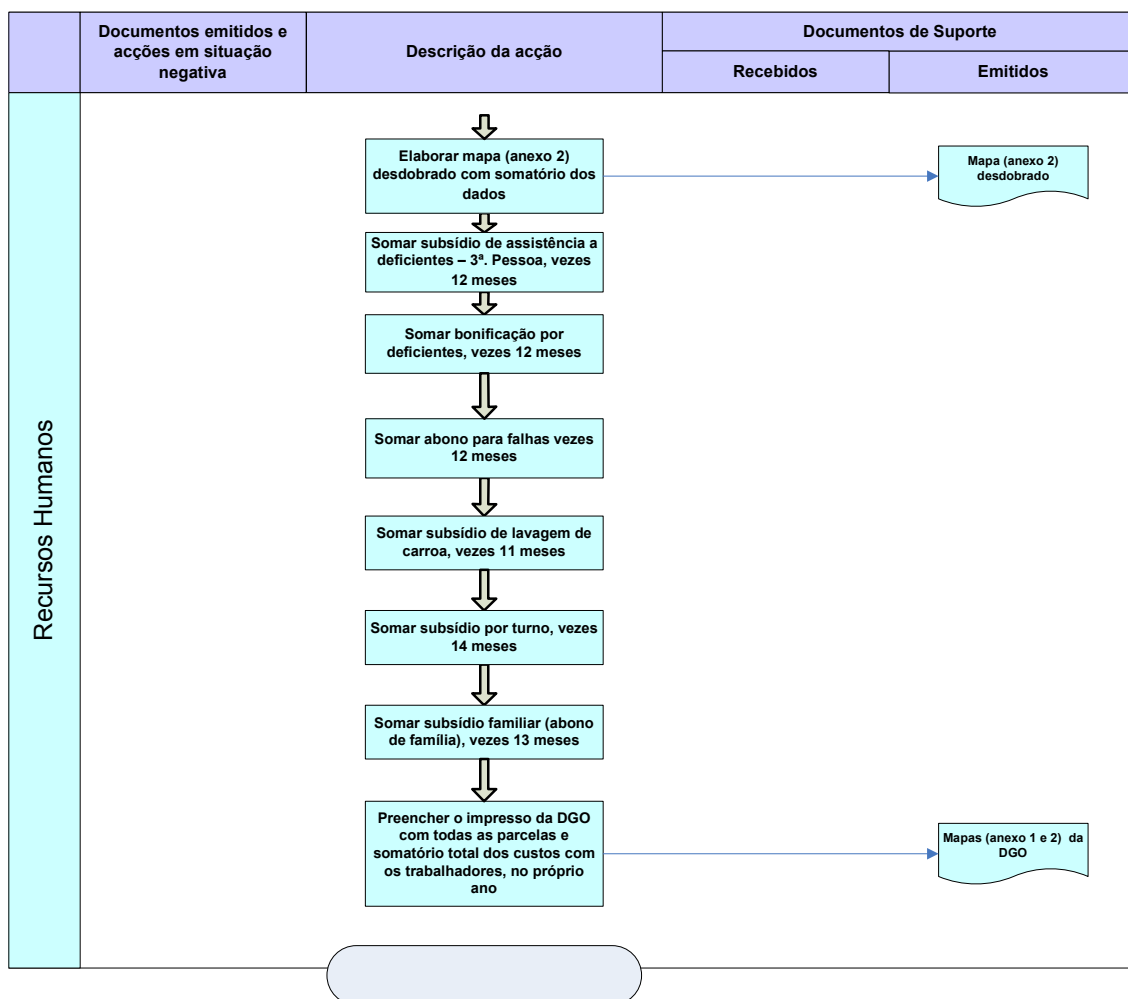
- 7.2.** Para efectuarmos o levantamento dos custos dos recursos humanos do próprio ano, temos que solicitar listagens do pessoal efectivo por categorias (por mail, ou pessoalmente), com remunerações, adicionais e outros abonos, à secção de pessoal;
- 7.3.** A Secção de Pessoal organiza as listagens de acordo com o solicitado no sistema Informático Meta 4;
- 7.4.** Conferir dados enviados pela Secção de Pessoal com as bases de dados de RH, para verificar se não houve algum profissional omitido nas listagens, ou a mais;
- 7.5.** Os RH registam, em impresso/mapa próprio para o efeito (normalmente publicado pela DGO – Direcção Geral do Orçamento) os dados seleccionados, primeiro num quadro com os custos desdobrados, para facilitar o registo de todas as parcelas, e a conferência das mesmas para vermos se não falta nenhuma despesa;
- 7.6.** Seleccionam o número de profissionais por categoria no activo (registar no anexo II quadro 1);
- 7.7.** Somam as remunerações de cada categoria e multiplicam por 14 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.8.** Somam adicionais aos salários multiplicam por 14 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.9.** Somam valor do subsídio de refeição (valor diário de subsídio de refeição vezes número de profissionais, vezes 22 dias vezes 11 meses (inclui POC's e estagiários vezes doze meses porque estes não têm férias)) (registar no anexo II quadro 1);
- 7.10.** Somam subsídios concelhios vezes 12 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.11.** Somam assistência a deficientes 3.^a pessoa, vezes 12 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.12.** Somam bonificação por deficientes, vezes 12 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.13.** Somam abono para falhas, vezes 12 meses (registar no anexo II quadro 1);

- 7.14.** Somam subsídio de lavagem de carros, vezes 11 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.15.** Somam subsídio por turno, vezes 14 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.16.** Somam Subsídio familiar (abono de família), vezes 13 meses (registar no anexo II quadro 1);
- 7.17.** Com o somatório de todos estes valores obtemos os custos com Recursos Humanos no próprio ano;
- 7.18.** Registar o somatório total das várias parcelas no impresso da DGO.

Observações: deverá ser feito um mapa auxiliar onde se registam todos estes valores, porque nos impressos da DGO só incluímos os somatórios no quadro 1., no 2 já se especificam melhor os dados.

Fig. 18





PO05-PS01-Proc.02 – CUSTOS PREVISTOS COM RECURSOS HUMANOS PARA O ANO SEGUINTE

1. Objectivo

Previsionar os custos de recursos humanos previstos para o ano seguinte e preenchimento de impresso da Direcção Geral do Orçamento, com os dados obtidos.

2. Âmbito:

Custos previsionais com os trabalhadores pertencentes ao mapa de pessoal do ACES BV II e trabalhadores a admitir.

3. Entidade processada

Agrupamento de Centros de Saúde Baixo Vouga II.

4. Definições

Custos dos recursos humanos previstos para o ano seguinte – Levantamento de todos os custos previstos para o ano seguinte com os profissionais do ACES (remunerações, adicionais, subsídios etc.), para a elaboração de um orçamento previsional para o ano seguinte.

5. Referências

Ter em conta as orientações da Direcção Geral do Orçamento apresentadas em cada ano.

Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro para previsão de prémios de desempenho e mudanças de posicionamento remuneratório.

6. Responsabilidades

Serviços de Recursos Humanos, Coordenação da UAG, Director(a) Executivo(a) do ACES, Secção de Pessoal, Gestão Financeira/Contabilidade.

7. Descrição

7.1. Para elaboração do orçamento para o ano n+1 na segunda fase do trabalho iremos prever em primeiro lugar os postos de trabalho que necessitamos para levar a cabo os objectivos dos Serviços do ACES BV II para o ano seguinte. Deste modo, procederemos à elaboração do mapa de pessoal, onde ficarão definidos os Recursos Humanos necessários para concretizar os objectivos;

7.2. Para efectuarmos o levantamento dos custos dos recursos humanos do ano seguinte, necessitamos de pedir à gestão financeira o Balancete de custos de Recursos Humanos, que é útil por ter as despesas por contas, o que nos vai auxiliar no preenchimento dos quadros da DGO;

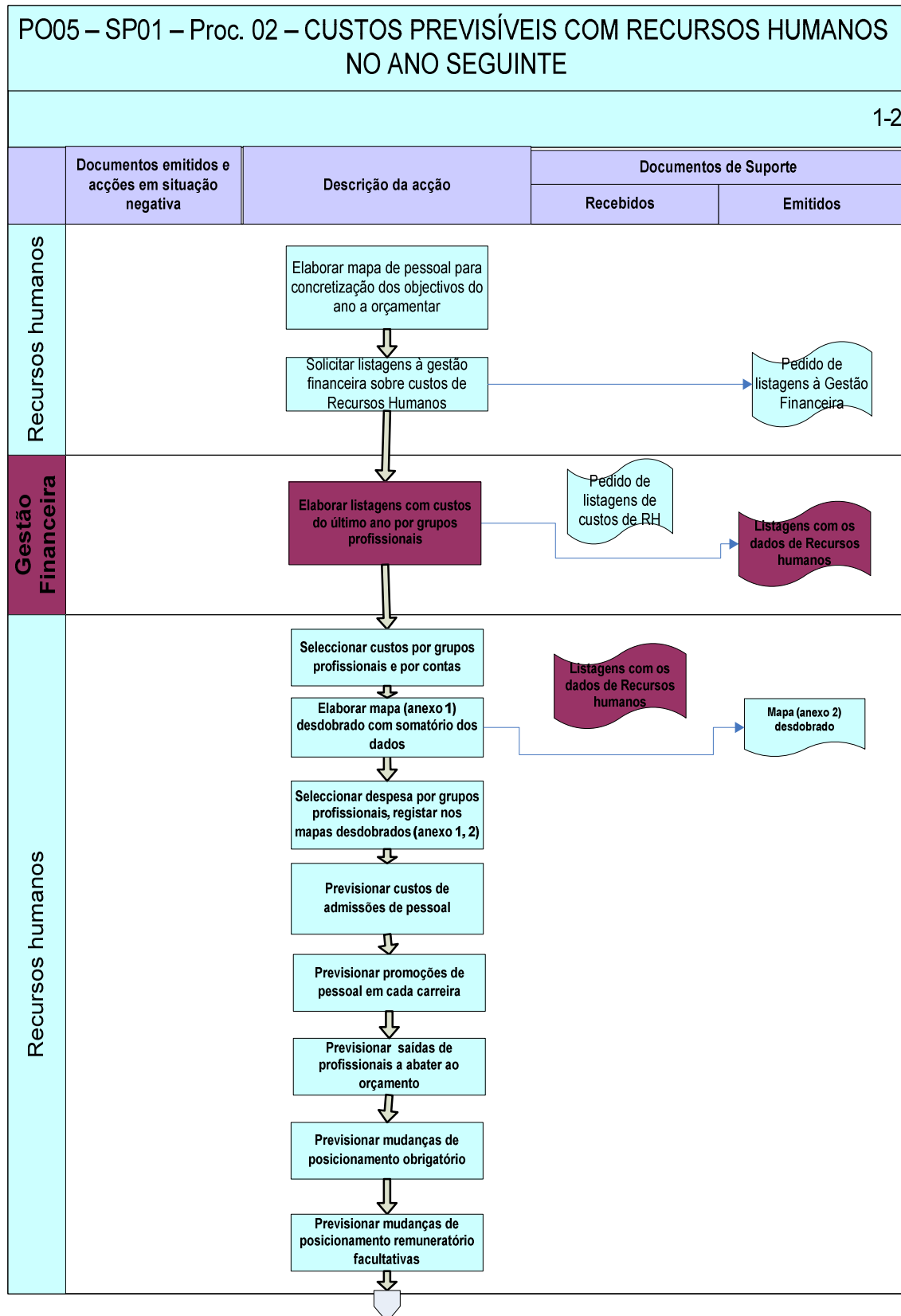
7.3. Os RH seleccionam a despesa por grupos profissionais e registam nos quadros desdobrados;

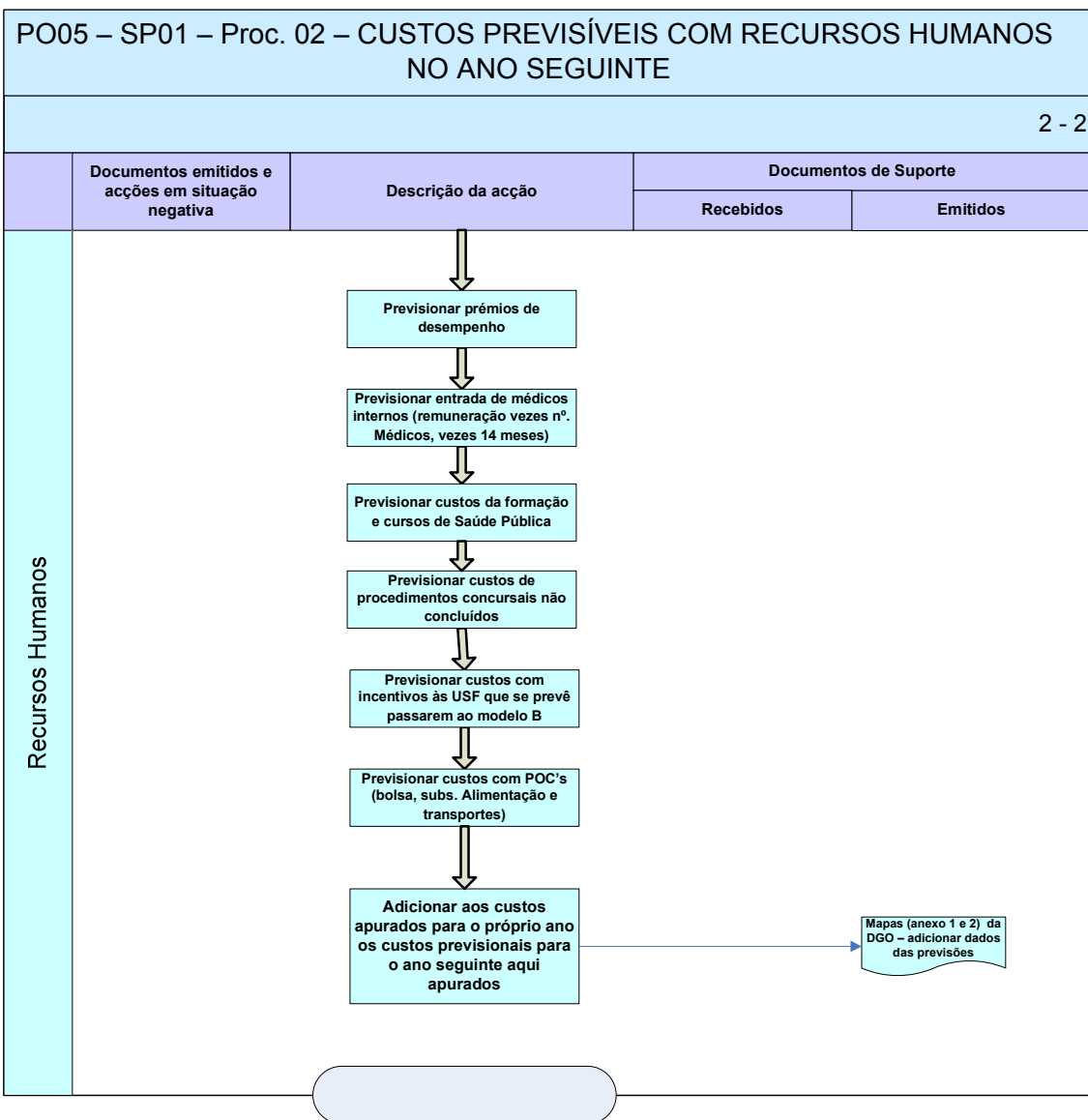
- 7.4.** Previsionam custos de admissão de pessoal ((Nº. de admitidos X remunerações, X 14)+(Nº. admitidos X subsídio de almoço X 11 X 22)) (tendo em conta que as remunerações poderão não ser as da base da carreira);
- 7.5.** Previsionam promoções dos trabalhadores das várias carreiras (analisando as listas de antiguidades e verificando que trabalhadores atingem no ano seguinte as condições de promoção nas várias carreiras não revistas, com excepção das do regime geral e de outras carreiras já revistas, cuja progressão tem em conta a avaliação de desempenho - Verificar quais as diferenças remuneratórias anuais);
- 7.6.** Previsionam saídas de profissionais, a abater ao orçamento (aposentações);
- 7.7.** Previsionam mudanças de posicionamento remuneratório obrigatório (verificar quantos profissionais poderão atingir os 10 pontos com a avaliação de desempenho dos últimos anos e previsão da despesa com as alterações possíveis – Verificar qual o diferencial anual entre a remuneração auferida, e a remuneração da nova categoria);
- 7.8.** Previsionam mudanças de posicionamento remuneratório facultativas (profissionais com 3 relevantes, ou 5 adequados nos últimos anos);
- 7.9.** Previsionam o valor dos prémios de desempenho a atribuir (esta previsão costuma ser efectuada pela ARSC);
- 7.10.** Previsionam entrada de médicos internos (Nº. de médicos vezes 14 meses + subsídio de alimentação anual);
- 7.11.** Previsionam custos com a formação e cursos de Especialização de Saúde Pública;
- 7.12.** Previsionam custos com procedimentos concursais não concluídos (verificar quais os concursos não concluídos e os custos com a promoção, ou admissão de trabalhadores);
- 7.13.** Previsionam incentivos às USF que irão passar a modelo B durante o ano;

- 7.14.** Previsionam entrada de POC's - trabalhadores do programa ocupacional para desempregados – (nº. trab. X 12 meses de bolsa + nº. trabalhadores X subs. Almoço X 12 meses + subs. de transporte X 12 meses)
- 7.15.** Registrar o somatório das várias parcelas nos impressos da DGO (anexo II quadro 1 e 2)
- 7.16.** O somatório das despesas do próprio ano, mais as previsões para o ano seguinte, aqui enumeradas, são iguais ao orçamento para o ano seguinte.

Observações: deverá ser feito um mapa auxiliar onde se registam todos estes valores, porque nos impressos da DGO só incluímos os somatórios no quadro 1., no quadro 2 já se especificam melhor os dados.

Fig. 19





7. Discussão e conclusão

Pretendeu-se com este projecto, de algum modo, olhar para dentro de um Serviço de Recursos Humanos, compreender os processos de trabalho, transformando o conhecimento tácito dos profissionais mais antigos, em conhecimento explícito, disponível para todos.

Normalmente este conhecimento só se adquire com um mestre ou através do treino no posto de trabalho, no entanto, esta forma de disponibilizar o conhecimento, expressa neste trabalho, permite a reutilização do conhecimento, porque transforma o conhecimento tácito em explícito.

Como instrumento de mapeamento de processos foi utilizado o software Visio da Microsoft, que tem símbolos para representação gráfica das características essenciais do processo em estudo. Como considerámos que a representação gráfica era insuficiente para representar os processos, por vezes, muito complexos da área de Recursos Humanos, agregámos sempre a cada processo a definição dos seus objectivos, âmbito, definições, entidade processada, responsáveis e a descrição do processo propriamente dito.

Para compreendermos melhor a complexidade destes processos poderemos evidenciar alguns dados estatísticos. No processo mais complexo o procedimento concursal comum (PO01-SP01-Proc.01) referem-se cerca de 47 acções, 35 documentos emitidos. Este processo muda 19 vezes de serviço responsável pelos procedimentos, entre os 4 serviços intervenientes no processo, um dos quais se encontra fora do ACES BV II, a Administração Regional de Saúde do Centro que se localiza em Coimbra, e da qual o ACES está dependente.

Passamos, agora a discutir os resultados obtidos com este trabalho, face ao objectivo proposto e à metodologia adoptada, fazendo a ligação com o enquadramento teórico adoptado.

7.1. Avaliação de resultados

Através do enquadramento teórico do tema foi possível compreender melhor as vertentes que este projecto envolvia, do ponto de vista da forma como as pessoas se apropriam do conhecimento. A identificação dos processos, a descrição dos procedimentos, o seu mapeamento e as reuniões de “Focus Group” para análise e validação dos processos permitiram alcançar o objectivo deste trabalho. O método de investigação foi adequado aos mesmos. No entanto, durante o desenvolvimento do trabalho existiram alguns constrangimentos organizacionais, especialmente, na concretização das reuniões, atrás

citadas, pois a falta de recursos humanos e o excesso de trabalho levaram ao atraso nas reuniões acima referidas.

Existiram, ainda, algumas dificuldades no mapeamento dos processos, face à complexidade dos mesmos e aos formalismos impostos pela legislação, também ela complexa, de que são exemplo os procedimentos concursais. Além disso, tornou-se difícil encontrar uma forma de mapear os processos, que servisse os objectivos de clareza e simplicidade, necessária para que o mapeamento de processos se possa tornar num instrumento de trabalho, onde o conhecimento explícito fique ao dispor de qualquer trabalhador, podendo servir de guia e treino. Inicialmente pensou-se nas redes de petri, mas analisadas as mesmas, verificou-se que não se tornavam claras, ficando muito indefinidos os responsáveis, e os documentos emitidos. O programa Visio da Microsoft surgiu, então, como o meio correcto para chegar ao objectivo pretendido. No entanto, criou algumas dificuldades, primeiro por não dominar o mesmo, e depois por este tipo de programa se tornar muito pesado, e exigir a divisão do processo em vários ficheiros.

As reuniões do “Focus Group” mostraram-se muito úteis, fazendo sugestões de melhoria do processo, ora acrescentando tarefas, ora reduzindo outras, ou mesmo tornando mais clara a descrição dos processos. Ao mesmo tempo foi evidenciado pelo grupo que estas reuniões se tornaram um momento de aprendizagem para todos os participantes.

Depois de efectuarmos este trabalho consideramos que é muito vantajosa esta forma de transmissão de conhecimento, podendo mesmo, identificarem-se algumas vantagens:

- Aproveitar a experiência dos trabalhadores e o seu Know-how;
- O conhecimento individual e colectivo, serve sempre de base a novos conhecimentos e permite inovação e a melhoria dos processos;
- Um registo do conhecimento acessível a todos os interessados;
- Os trabalhadores que utilizem este instrumento de trabalho poderão criar o hábito de acrescentar novos processos ao manual existente, e actualizar os já existentes quando existirem mudanças legislativas, ou por de melhoria dos processos.

Como anteriormente referimos, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que as Sociedades Ocidentais se baseiam no conhecimento explícito, e as Orientais no conhecimento tácito, mas a utilização do conhecimento explícito pelos Japoneses tornou-se uma mais valia para o seu sucesso.

Como vimos o processo de construção do conhecimento tem 4 fases. A fase da socialização onde a transmissão do conhecimento se efectua pelo contacto directo torna-se difícil no ACES BV II, porque os profissionais que saem não são logo substituídos. Na verdade o conhecimento tácito da técnica de Recursos Humanos foi neste trabalho

transformado em conhecimento explícito através de um modelo (segunda fase a externalização), o manual de procedimentos e mapeamento de processos.

A organização mais lógica do conhecimento efectuada neste modelo que o consolida, pode inserir-se na terceira fase a da combinação (explícito para explícito), permitirá aos trabalhadores organizarem melhor os conhecimentos que já possuem e os que retiram do manual, consolidando o conhecimento sobre cada processo mapeado.

Pretende-se assim, com este projecto que os trabalhadores interiorizem através do manual de procedimentos, o conhecimento explícito lá existente e se apropriem dele (4ª. Fase Internalização – explícito para tácito).

No entanto, verificou-se que as reuniões de discussão efectuadas sobre os passos a ter em conta nos vários processos analisados, levaram, também, a que os participantes se apropriassem do conhecimento exposto, conforme os próprios referiram. Esta forma de apreensão do conhecimento poderá integrar-se numa fase que poderemos considerar de socialização.

Apesar de todo o conhecimento absorvido pelos participantes na reunião, o manual e o mapeamento de processos serão sempre úteis, porque se transformam num instrumento de trabalho disponível para esclarecer qualquer dúvida e relembrar todos os passos a ter em conta em determinado processo de trabalho, e são ainda, importantes para os futuros profissionais de recursos humanos. Além disso poderão criar o hábito de acrescentar novos processos ao manual, e actualizar os processos já mapeados por via das mudanças legislativas, ou por necessidade de melhoria dos processos.

Face ao atrás exposto, e que será, mais tarde confirmado, ou não, na prática este instrumento de trabalho poderá ajudar a garantir a eficácia e eficiência dos serviços, procurando a qualidade e a melhoria contínua dos processos.

7.2. Limitações a este estudo

O início da pesquisa foi dificultada pela falta de informação bibliográfica sobre o mapeamento de processos em saúde.

A complexidade dos processos de Recursos Humanos limitou o número de processos mapeados. Inicialmente pretendia-se que este número fosse mais ambicioso.

Teria sido, talvez, mais rico alargar o número de participantes incluídos no “Focus Group”, mas tornou-se inviável os serviços disponibilizarem mais trabalhadores, dada a falta de recursos humanos.

Apesar das limitações existentes, considera-se que o objectivo foi alcançado e poderá ser útil no futuro, pois permitiu formalizar o conhecimento até então na posse dos

colaboradores, através da documentação e representação de fluxos de trabalho, transformando, assim, o conhecimento implícito em conhecimento explícito ao dispor de todos.

7.3. Propostas para investigação futura

Este projecto permitiu demonstrar a utilidade dos manuais de procedimentos e mapeamentos de processos, num serviço de Recursos Humanos, neste caso, inserido num ACES que faz parte do SNS Português. Sendo uma experiência útil que poderá ser aproveitada para fazer novos instrumentos de trabalho noutras áreas, como processos de pessoal, aprovisionamento, património ou outros.

Uma linha interessante a seguir, numa vertente mais aplicada, será a de aproveitar estes instrumentos de trabalho como base para a certificação de processos e mesmo de serviços, na linha de sistemas de gestão da qualidade.

Esta abordagem permitiria garantir a eficiência e qualidade dos serviços efectuados e demonstrar resultados a nível de plano de desempenho dos Serviços e da avaliação dos mesmos, demonstrando credibilidade dos resultados do ACES.

Uma outra linha de investigação a nível deste projecto, seria mesmo a da avaliação da utilidade e eficácia destes instrumentos de trabalho, por aqueles que o vão utilizar no futuro.

Este projecto e os atrás expostos serão, por certo, um contributo à melhoria dos Serviços no ACES BV II, com reflexos, não só ao nível da eficácia dos processos, mas também, à redução de custos, pois os serviços bem organizados permitem redução de recursos humanos e eficiência dos serviços, com vista à Qualidade Total.

Este será sempre um processo em construção, pois quem quiser poderá acrescentar ao manual novos processos, ou reformular os existentes adaptando-os a nova legislação, ou incrementando melhorias no mesmo.

Este instrumento de trabalho constitui, ele próprio, um instrumento de mudança que permite disponibilizar o conhecimento de uma forma estruturada a todos, e um contributo para as práticas de gestão, enquanto normalizador das actividades, permitindo um processo contínuo de revisão. Poderá, ainda servir de base a um processo de certificação de qualidade dos serviços.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- Aalst, W., & Hee, K (2002). *Workflow management models, methodd and systems.*: The Mit Press.
- Biscaia, A., Martins, J., Loureiro Carreira, M., Gonçalves, I., Antunes, A., & Ferrinho, P. (2006). *Cuidados em saúde primários em Portugal – Reformar para novos sucessos* (1ª. ed.), Lisboa: Padrões Culturais Editora.
- Branco, A., & Ramos, V (2003). Cuidados de Saúde Primários 2000 – cuidados de saúde primários em Portugal. Retrieved Julho de 2009, from <http://www.observaport.org/OPSS/Menus/Prestacao/Centros+de+Saúde/cuidados+de+saúde+primários+2000+~+Portugal.htm>
- Carvalho, M. T. (2009), *Nova Gestão Pública e a Reforma da Saúde*. Edições Silabo
- Correia, C. (2006). Cuidados de saúde primários pilar de sustentação de todo o Sistema de Saúde. Retrieved Julho 2009
- Dallavalle de Pádua, S., Yoshizawa da Silva, A., Porto, A., & Inamasu, R. (2003, Jan-Abril 2004). O potencial das redes de Petri em modelagem e análise de Processos de negócio. *Gestão & produção*, 11 109-119.
- Drucker, Peter, *Sociedade pós-capitalista*, Lisboa, Difusão cultural, 1993
- DGS, (2007), *Centros de Saúde e Hospitais – recursos e produção do SNS*. Lisboa.
- Fortin, M., (1999), *O processo de Investigação – da concepção à realização*: Lusociência – edições técnicas e científicas, Lda.
- Ganhão, Fernando N., Pereira, Artur, *A gestão da qualidade – Como implementá-la na Empresa*, Lisboa, Editorial Presença, 1992
- Giovinazzo, R. (2001). *Focus Group em pesquisa qualitativa – Fundamentos e reflexões*, Administração On Line, Prática, pesquisa, ensino, Vol. 2 número 4 (Outubro/Novembro/Dezembro de 2001) Retrieved Abril de 2010, From http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm
- Leal, F., Pinho, A., & Corrêa, K (2005). *Análise comparativa das técnicas de mapeamento de processo: fluxograma e idef3 aplicadas a uma célula de manufactura*. Paper presented at the XII SIMPEP, Bauru – Brasil.
- Nogueira, G. (2006), *Reestruturação administrativa usando ferramentas de mapeamento de processos e contratualização de resultados*, 2006 Retrieved Abril de 2010, from:

<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20XI/documentos/nogueira.pdf>

Nonaka, I., Takeuchi, H (1995). *The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. University Press, Oxford.

Nonaka, I., Takeuchi, H (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*, 2.^a ed. Campus. Rio de Janeiro.

OPSS, (2008),
Relatório da Primavera 2008 – Sistema de Saúde Português: riscos e Incertezas. Coimbra: Observatório Português dos Sistemas de Saúde.

Pires, A. (2005). *Gestão por processos aplicado à concepção das organizações*. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Pisco, L. (2007). *Reforma dos cuidados de saúde primários reconfiguração dos Centros de Saúde*. Retrieved Abril 2010, from www.mcsp.min-saude.pt/MCSP/conteudos/documentos/apresentacoes.html.

Quivy, R. (2008) *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Lisboa.

Sellitz, C. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária

Simões, J. (2004). *Retrato político da saúde*. Coimbra: Editora Almedina

Tribolet, J., & Macedo, P. (2004). *Modelação de processos de produção em engenharia organizacional*. Paper presented at the 5^o. Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas da Informação.

Villela, C. (2000). *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e Aprendizado organizacional*. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Conhecimento tácito. Retrieved Abril 2010, from http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge

Legislação

Decreto-Lei 413/71. Diário da República, 228, I Série, 27 de Setembro

Decreto-Lei 488/75. Diário da República, 204, I Série, 4 de Dezembro

Lei 56/79. Diário da República, 214, I Série, 15 de Setembro

Decreto-Lei 254/82. Diário da República, 147, I Série, 29 de Junho

Decreto-Lei 11/93. Diário da República, 12, I Série, 15 de Janeiro

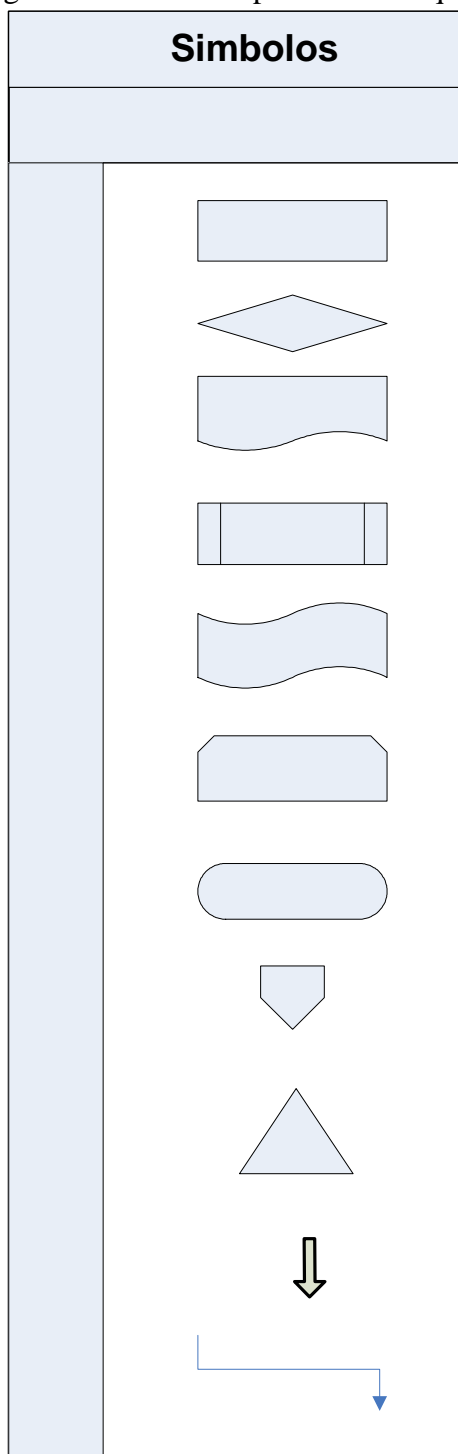
Decreto-Lei 156/99. Diário da República, 108, I Série, 10 de Maio
Decreto-Lei 157/99. Diário da República, 108, I Série, 10 de Maio
Despacho Normativo 9/2006. Diário da República, 34, I Série, 16 de Fevereiro
Despacho 24101/2007. Diário da República, 203, II Série, 22 de Outubro
Portaria 301/2008. Diário da República, 77, I Série, 18 de Abril
Decreto-Lei 28/2008. Diário da República, 38, I Série, 22 de Fevereiro
Lei 12-A/2008. Diário da República, 41, I Série, de 27 de Fevereiro
Lei nº. 59/2009, Diário da República, , I Série, de de Setembro

ANEXOS

ANEXO 1

Simbologia utilizada

Para melhor compreensão dos processos elaboraram-se fluxogramas, onde a representação gráfica é efectuada por símbolos que considerámos adequados.



Processamento/operação – representa qualquer acção para criar, transformar conferir ou analisar uma operação. Dentro do símbolo, descreve-se o objecto da acção.

Procedimento de decisão – Indica um ponto do processo que apresenta acções condicionantes (se).

Documento – Documento emitido ou recepcionado, ou vários documentos do processo se estiverem dois símbolos iguais.

Despacho – Despacho da Directora executiva.

Registo/documento informático – Introdução de dados, ou criação de documento elaborado por meios electrónicos.

Outro tipo de procedimento – Faz saltar várias etapas do processo.

Procedimento finalizador – Representa o fim do processo.

Continuação noutra página – O mapeamento prossegue noutra página.

Arquivar ou continuar – Representa o arquivamento do processo, ou a continuação do processo, de acordo com o que estiver escrito no triângulo.

Percurso do processo – Seta que determina a sequência dos procedimentos.

Seta indicadora – seta indicadora de que a acção deu origem à emissão de documento, registo informático, ou lisyagem informática.

ANEXO 2

Quadros de reuniões

QUADRO DE REUNIÕES DE ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Reunião nº. 1

Data: 29.1.2010

PARTICIPANTES

Coordenadora da UAG - Celeste Ribeiro

Técnica de Recursos Humanos - Judite Campos

Assistente Técnico de RH - Cláudia Godinho

ASSUNTO	DESENVOLVIMENTO	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
Apresentação do projecto e dos conceitos a utilizar	Os participantes gostaram do projecto, e consideraram que teria muita utilidade na situação actual de reestruturação dos serviços.	
Apresentação do modelo de estrutura do mapeamento de processo, análise e validação do mesmo	O modelo de mapeamento de processos apresentado, foi considerado útil, muito visual, definindo com clareza as diferentes fases do processo, e os responsáveis de cada fase. Tendo sido validado pelo grupo este tipo de fluxograma.	
Análise de um processo de Recursos Humanos passo a passo. PO02 Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - PS01 - Proc. 01 - Cedência de interesse público	Procurou-se um processo simples para, a título experimental, verificarmos se a forma de mapeamento escolhido se adaptava às necessidades. A análise do processo de mobilidade Geral - cedência de interesse público e do seu mapeamento sugeriu-nos algumas propostas de alteração do mapeamento em estudo.	Verificou-se que a forma de mapeamento se adaptava às necessidades. Apresentaram-se as seguintes alterações ao mapeamento: 1. Inserção da representação de 2 documentos; 2. Reposicionamento de outro documento; 3. Inscrição de uma acção "Abertura do processo individual de cadastro" na Secção de Pessoal; 4. Identificação das colunas coloridas com o nome do serviço.

Questões

- | | |
|--|---|
| 1. Falta alguma actividade ou tarefa no processo? | Sim. Falta a abertura do processo individual |
| 2. Esta actividade ou tarefa dá resposta às necessidades do processo? | Todas as actividades e tarefas dão respostas às necessidades do processo |
| 3. A actividade está feita na altura certa? | Todas as actividades e tarefas estão efectuadas na altura certa |
| 4. A actividade está feita pela área ou pessoa certa? | Sim. Todas estão feitas pela área ou pessoa certa |
| 5. Há etapas desnecessárias? | Não existem etapas desnecessárias |
| 6. Está claro qual é o serviço responsável? | Sim. |
| 7. Consideram vantajoso o mapeamento de processos? | Sim. Pois permite, de uma forma rápida e visual, não esquecer nenhuma fase do processo, evitando assim erros. |
| 8. Consideram importante a existência de um manual de procedimentos? | Sim. Pois permite não esquecer nenhuma fase do processo, e esclarecer dúvidas, de forma mais pormenorizada, evitando erros. |

QUADRO DE REUNIÕES DE ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Reunião nº. 2

Data: 11.8.2010

PARTICIPANTES

Coordenadora da UAG - Celeste Ribeiro
Técnica de Recursos Humanos - Judite Campos
Técnica de Recursos Humanos - Rosário Oliveira
Assistente Técnico de RH - Cláudia Godinho

ASSUNTO	DESENVOLVIMENTO	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
<p>Análise do processo P01 - Recrutamento e selecção de pessoal</p> <p>PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 01 - Procedimento Concursal Comum</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento concursal comum - carreiras do regime geral</p>	<p>1. Maior explicitação da descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos;</p> <p>2. Inserção da representação de 3 documentos; "emails jornais" e "email's ou Fax para Unidades Funcionais";</p> <p>3. Inscrição de duas acções: "contactar candidatos para negociar remunerações e "contactar candidatos para combinar data de início de funções"</p> <p>4. Alteração da forma de uma questão "As reclamações têm fundamento?"</p>
<p>Análise do processo P001 - Recrutamento e selecção de pessoal PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 02 - Concurso interno geral de acesso de TDT</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento concursal do concurso interno geral de acesso de TDT</p>	<p>1. Maior explicitação da descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos</p> <p>2. Inscrição de duas acções: "publicar lista de admitidos e excluídos" "homologar lista de classificação final e publicar do DR"</p> <p>3. Alteração da forma de uma questão "As reclamações têm fundamento?"</p>
<p>Análise do processo P001 - Recrutamento e selecção de pessoal PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 03 - Concurso interno de acesso circunscrito - Carreira de Técnico Superior de Saúde</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento concursal Concurso interno de acesso circunscrito - Carreira de Técnico Superior de Saúde</p>	<p>1. Maior explicitação da descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos</p> <p>2. Inserção da representação de 1 documento: "Ofício com autorização da promoção";</p> <p>3. Reposicionamento de outro documento;</p> <p>4. Inscrição de uma acção: "Pedir cabimento à DGO"</p> <p>5. Alteração da forma de uma questão "As reclamações têm fundamento?"</p>

Questões

1. Falta alguma actividade ou tarefa nos processos analisados?

Sim.

2. Estas actividades ou tarefas dão resposta às necessidades do processo?

Todas as actividades e tarefas dão respostas às necessidades do processo

3. As actividades estão feitas na altura certa?

Todas as actividades e tarefas estão efectuadas na altura certa

4. As actividades estão feitas pelas áreas ou pessoas certas?

Sim. Todas estão feitas pela área ou pessoa certa

5. Há etapas desnecessárias?

Não existem etapas desnecessárias

6. Está claro qual é o serviço responsável das várias tarefas?

Sim. Para além, de estar explícito no texto de descrição do processo, no mapeamento a divisão por cores torna esse aspecto muito claro

7. Consideram vantajoso o mapeamento de processos nos processos em análise?

Sim. Pois permite, de uma forma rápida e visual, não esquecer nenhuma fase do processo, evitando assim erros.

8. Consideram importante a existência de um manual de procedimentos?

Sim. Pois, aquilo que tem que ser feito está descrito de forma clara, o que permite ao trabalhador assumir responsabilidades com autonomia.

Permite melhoria e fácil actualização dos processos. Evita equívocos, e formas diferentes de analisar o mesmo problema

QUADRO DE REUNIÕES DE ANÁLISE E DE VALIDAÇÃO DOS MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Reunião nº. 3

Data: 12.8.2010

PARTICIPANTES

Coordenadora da UAG - Celeste Ribeiro
Técnica de Recursos Humanos - Judite Campos
Técnica de Recursos Humanos - Rosário Oliveira
Assistente Técnico de RH - Cláudia Godinho

ASSUNTO	DESENVOLVIMENTO	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
Revisão e validação do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 01 - cedência de interesse público	Efectuou-se a revisão e validação do procedimento de cedência de interesse público (já anteriormente analisado na reunião 1 a título experimental)	1. Efectuar pequenas alterações no texto das caixas do fluxograma; 2. Efectuar pequenas alterações no texto do manual; 3. Inscrição de uma acção: "pedido de cabimento à gestão financeira e á DGO"
Análise do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 02 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador interno ao ACES	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de Mobilidade interna na categoria - Trabalhador interno ao ACES	1. Efectuar pequenas alterações no texto do manual; 2. Eliminação da representação de 1 documento que estava a mais; 3. Inscrição de um documento: "Registo no mapa em Excel";
Análise do processo PO02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 03 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II - Entre dois órgãos de serviços diferentes	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II- Entre dois órgãos de serviços diferentes	1. Efectuar pequenas alterações no texto das caixas do fluxograma; 2. Efectuar pequenas alterações no texto do manual;

<p>Análise do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 04 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II - Dentro da ARS Centro</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II- Dentro da ARS Centro</p>	<p>1. Efectuar pequenas alterações no texto das caixas do fluxograma; 2. Efectuar pequenas alterações no texto do manual;</p>
<p>Análise do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 05 - Mobilidade interna intercarreiras ou categorias</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de Mobilidade interna intercarreiras ou categorias</p>	<p>1. Efectuar pequenas alterações no texto das caixas do fluxograma; 2. Efectuar pequenas alterações no texto do manual;</p>
<p>Validação do processo P01 - Recrutamento e selecção de pessoal PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 01 - Procedimento Concursal Comum</p>	<p>Validação dos processos analisados na reunião anterior, após rectificações sugeridas</p>	
<p>Validação do processo PO01 - Recrutamento e selecção de pessoal PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 02 - Concurso interno geral de acesso de TDT</p>	<p>Validação dos processos analisados na reunião anterior, após rectificações sugeridas</p>	
<p>Validação do processo PO01 - Recrutamento e selecção de pessoal PO01 - SP01 - Concursos PO01- PS01 - Proc. 03 - Concurso interno de acesso circunscrito - Carreira de Técnico Superior de Saúde</p>	<p>Validação dos processos analisados na reunião anterior, após rectificações sugeridas</p>	

Questões

- | | |
|--|--|
| 1. Falta alguma actividade ou tarefa nos processos analisados? | Sim. |
| 2. Estas actividades ou tarefas dão resposta às necessidades do processo? | Todas as actividades e tarefas dão respostas às necessidades do processo |
| 3. As actividades estão feitas na altura certa? | Todas as actividades e tarefas estão efectuadas na altura certa |
| 4. As actividades estão feitas pelas áreas ou pessoas certas? | Sim. Todas estão feitas pela área ou pessoa certa |
| 5. Há etapas desnecessárias? | Não existem etapas desnecessárias |
| 6. Está claro qual é o serviço responsável das várias tarefas? | Sim. Para além, de estar explícito no texto de descrição do processo, no mapeamento a divisão por cores torna esse aspecto muito claro |
| 7. Consideram vantajoso o mapeamento de processos nos processos em análise? | Sim. Pois, permite fixar padrões, normalização de actividades e terminologia técnica básica relativamente aos processos analisados |
| 8. Consideram importante a existência de um manual de procedimentos? | Sim. Pois, aquilo que tem que ser feito está descrito de forma clara, o que permite ao trabalhador assumir responsabilidades com autonomia. Permite a melhoria e fácil actualização dos processos. Evita equívocos, e formas diferentes de analisar o mesmo problema |

QUADRO DE REUNIÕES DE ANÁLISE E DE VALIDAÇÃO DOS MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Reunião nº. 4

Data: 13.8.2010

PARTICIPANTES

Coordenadora da UAG - Celeste Ribeiro
Técnica de Recursos Humanos - Judite Campos
Técnica de Recursos Humanos - Rosário Oliveira
Assistente Técnico de RH - Cláudia Godinho

ASSUNTO	DESENVOLVIMENTO	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
Análise do processo PO03 - Acumulação de funções PO03 - SP01 - Acumulação de funções PO03- PS01 - Proc. 01 - Acumulação de funções públicas/privadas	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento Acumulação de funções públicas/privadas	1. Maior explicitação na descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos; 2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;
Análise do processo PO03 - Acumulação de funções PO03 - SP01 - Acumulação de funções PO03- PS01 - Proc. 02 - Acumulação de funções públicas/públicas	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento Acumulação de funções públicas/públicas	1. Maior explicitação na descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos; 2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;
Análise do processo PO04 - Licenças PO04 - SP01 - Pedido de licenças sem vencimento PO04 - PS01 - Proc. 01 - Licença sem vencimento	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de pedido de Licença sem vencimento	1. Maior explicitação na descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos; 2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;
Análise do processo PO04 - Licenças PO04 - SP01 - Pedido de licenças sem vencimento PO04 - PS01 - Proc. 02 - Licença sem vencimento de longa duração	Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de pedido de Licença sem vencimento de longa duração	1. Maior explicitação na descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos; 2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;

<p>Análise do processo PO05 - Orçamento PO05 - SP01 - Orçamento anual de Recursos Humanos PO05 - PS01 - Proc. 01 - Custos dos Recursos Humanos Efectivos a 31.12.....</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de levantamento de Custos dos Recursos Humanos Efectivos a 31.12.....</p>	<p>1. Maior explicitação da descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos;</p> <p>2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;</p>
<p>Análise do processo PO05 - Orçamento PO05 - SP01 - Orçamento anual de Recursos Humanos PO05 - PS01 - Proc. 02 - Custos dos Recursos Humanos para o ano seguinte</p>	<p>Efectuou-se a análise do processo e do mapeamento do procedimento de levantamento de Custos dos Recursos Humanos para o ano seguinte</p>	<p>1. Maior explicitação da descrição de alguns procedimentos no texto do Manual de Procedimentos;</p> <p>2. Efectuar pequenas alterações no texto de algumas caixas do fluxograma;</p>
<p>Validação do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 01 - cedência de interesse público</p>	<p>Validação dos processos analisados na reunião anterior, após rectificações sugeridas</p>	
<p>Validação do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 02 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador interno ao ACES</p>	<p>Validação dos processos analisados na reunião anterior, após rectificações sugeridas</p>	

Validação do processo PO02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 03 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II - Entre dois órgãos de serviços diferentes	Validação dos processos analizados na reunião anterior, após rectificações sugeridas	
Validação do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 04 - Mobilidade interna na categoria - Trabalhador externo ao ACES BV II - Dentro da ARS Centro	Validação dos processos analizados na reunião anterior, após rectificações sugeridas	
Validação do processo P02 - Mobilidade de Recursos Humanos PO02 - SP01 - Mobilidade Geral PO02- PS01 - Proc. 05 - Mobilidade interna intercarreiras ou categorias	Validação dos processos analizados na reunião anterior, após rectificações sugeridas	

Questões

1. Falta alguma actividade ou tarefa nos processos analisados?

Não. Foram apenas efectuadas algumas alterações do texto nas caixas e procurou-se melhorar a descrição das tarefas.

2. Estas actividades ou tarefas dão resposta às necessidades do processo?

Todas as actividades e tarefas dão respostas às necessidades do processo

3. As actividades estão feitas na altura certa?	Todas as actividades e tarefas estão efectuadas na altura certa
4. As actividades estão feitas pelas áreas ou pessoas certas?	Sim. Todas estão feitas pela área ou pessoa certa
5. Há etapas desnecessárias?	Não existem etapas desnecessárias
6. Está claro qual é o serviço responsável das várias tarefas?	Sim. Para além, de estar explícito no texto de descrição do processo, no mapeamento a divisão por cores torna esse aspecto muito claro
7. Consideram vantajoso o mapeamento de processos nos processos em análise?	Sim. Pois, permite fixar padrões, normalização de actividades e terminologia técnica básica relativamente aos processos analisados
8. Consideram importante a existência de um manual de procedimentos?	Sim. Pois, possibilita o treino de um novo trabalhador afecto ao serviço de Recursos Humanos. Possibilita uma maior eficácia dos trabalhos realizados.

QUADRO DE REUNIÕES DE ANÁLISE E DE VALIDAÇÃO DOS MAPEAMENTOS DE PROCESSOS

Reunião nº. 5

Data: 6.9.2010

PARTICIPANTES

Coordenadora da UAG - Celeste Ribeiro
Técnica de Recursos Humanos - Judite Campos
Técnica de Recursos Humanos - Rosário Oliveira
Assistente Técnico de RH - Cláudia Godinho

ASSUNTO	DESENVOLVIMENTO	ALTERAÇÕES PROPOSTAS
Validação do processo PO03 - Acumulação de funções PO03 - SP01 - Acumulação de funções PO03- PS01 - Proc. 01 - Acumulação de funções públicas/privadas	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	
Validação do processo PO03 - Acumulação de funções PO03 - SP01 - Acumulação de funções PO03- PS01 - Proc. 02 - Acumulação de funções públicas/públicas	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	
Validação do processo PO04 - Licenças PO04 - SP01 - Pedido de licenças sem vencimento PO04 - PS01 - Proc. 01 - Licença sem vencimento	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	
Validação do processo PO04 - Licenças PO04 - SP01 - Pedido de licenças sem vencimento PO04 - PS01 - Proc. 02 - Licença sem vencimento de longa duração	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	

Validação do processo PO05 - Orçamento PO05 - SP01 - Orçamento anual de Recursos Humanos PO05 - PS01 - Proc. 01 - Custos dos Recursos Humanos Efectivos a 31.12.....	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	
Validação do processo PO05 - Orçamento PO05 - SP01 - Orçamento anual de Recursos Humanos PO05 - PS01 - Proc. 02 - Custos dos Recursos Humanos para o ano seguinte	Validação dos processos analisados na reunião anterior após rectificações sugeridas	

Comentário geral –

No final das reuniões efectuadas todos consideraram que o Manual de Procedimentos e o Mapeamento de Processos é muito útil, especialmente nesta fase de mudança nos Serviços, e de consolidação dos Agrupamentos de Centros de Saúde.

Permite a transmissão do conhecimento dos trabalhadores que se aposentam aos novos responsáveis pelas tarefas aqui documentadas.

Ajudam na normalização das actividades, e permitem um processo contínuo de revisão, assim, o queiram os responsáveis e os próprios trabalhadores.

A redacção é simples eficaz e permitirá, por certo, a compreensão de todos na sua utilização diária.

Possibilita um bom treino e capacitação dos novos trabalhadores.